



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Efektivnost nákladů vybraného podniku  
Costs Efficiency of the Specific Company

Student:

Barbora Šponerová

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2016

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Barbora Šponerová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: **Efektivnost nákladů vybraného podniku**  
**Costs Efficiency of the Specific Company**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení nákladovosti
  3. Popis a analýza podniku
  4. Analýza odvětví a produktivita
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR a Martin ŠIKÝŘ. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2015*. 6. vyd. Olomouc: Anag, 2015. 519 s. ISBN 978-80-7263-934-2.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 20.11.2015

Datum odevzdání: 06.05.2016



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr.-Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci vypracovala samostatně, kromě příloh č. 1 - č. 26, dané mi k dispozici, které jsem samostatně doplnila.

V Ostravě, dne 6. 5. 2016

  
Barbora Šponerová

# Obsah

1 Úvod .....	4
2 Teoretická vymezení nákladovosti .....	5
2.1 Hodnocení podniku a efektivnosti .....	5
2.2 Finanční analýza .....	9
2.3 Systém odměňování zaměstnanců.....	15
2.4 Fluktuace zaměstnanců .....	20
2.5 Shrnutí.....	22
3 Popis a analýza podniku .....	23
3.1 Základní údaje.....	23
3.2 Filozofie společnosti .....	29
3.3 Analýza personální činnosti .....	31
3.4 Zaměstnanost a mzdy .....	36
3.5 Shrnutí.....	39
4 Analýza odvětví a produktivita .....	40
4.1 Specifikace vodárenského odvětví.....	40
4.2 Analýza odvětví .....	42
4.3 Produktivita práce .....	43
4.4 Čistý pracovní kapitál .....	46
4.5 Poměrové ukazatele .....	47
4.6 Obrátový cyklus peněz.....	52
4.7 Bankrotní modely.....	54
4.8 Shrnutí.....	56
5 Návrhy a doporučení .....	60
6 Závěr.....	63
Seznam použité literatury .....	64
Seznam zkratk.....	68

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

# 1 Úvod

Situace na trhu je vždy nejistá a žádná společnost nemůže predikovat pevné postavení na trhu na vždy. Důležitým faktorem pro rozhodování a plánování strategií jsou informace. Kvalita a vypovídací schopnost informací je přímo úměrná s kvalitou zpracování a důvěryhodností zdrojů. Je proto nezbytné pravidelně sledovat finanční situaci podniků a tedy jejich finanční „kondici“ nezávisle na předmětu podnikání. Nemoci společností mohou být léčeny, ale pouze za předpokladu, že nemoc bude včasné a správně diagnostikována.

Voda je základní podmínkou pro existenci lidského života na Zemi. Člověk vydrží bez vody maximálně po dobu pěti dnů, což podtrhuje nutnost této chemické sloučeniny.

Vodárenství je tedy velmi zajímavý a perspektivní obor a práce bude věnována právě vodárenství.

Kromě úvodu a závěru je bakalářská práce rozdělena do dalších tří částí. V první části budou charakterizovány základní teoretické předpoklady.

V části druhé bude podrobně analyzován podnik Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s. z pohledu charakteristiky podnikání, který zahrnuje základní informace o vodárně, filosofii společnosti, vývoji ceny za vodné a stavu podílu nefakturované vody. Mzdový systém, je také předmětem této analýzy, kde je zkoumán odměňovací systém, kolektivní smlouva, klasifikační katalog, možnost benefitů a podpora vzdělání zaměstnanců se zhodnocením vývoje míry fluktuace.

Třetí část je nejrozsáhlejší, jelikož je věnována finanční analýze společnosti ŠPVS, a. s., kdy tyto výsledky jsou porovnávány s dalšími třemi vodárnami v okolí a oborovými průměry. Primárně budou používány poměrové ukazatele a bankrotní modely.

Cílem této bakalářské práce je tedy zhodnocení finanční a mzdové situace Šumperské vodohospodářské společnosti, a. s.

Závěr bude věnován nejdůležitějším poznatkům bakalářské práce.

## 2 Teoretická vymezení nákladovosti

Cílem kapitoly je vymezit teoretické pojmy týkající se finanční analýzy a řízení lidských zdrojů.

### 2.1 Hodnocení podniku a efektivnosti

Veškerá rozhodnutí v éře lidské existence, zejména ta ekonomického charakteru, spočívají v porovnávání přínosů určitého rozhodnutí a prostředků na něj vynaložených. Náklady neodmyslitelně doprovázejí téměř většinu činností, které v ekonomickém prostředí probíhají. „Pro firmu, jakožto jednu ze základních ekonomických jednotek hrají náklady zcela klíčovou roli.“ [11, str. 15]

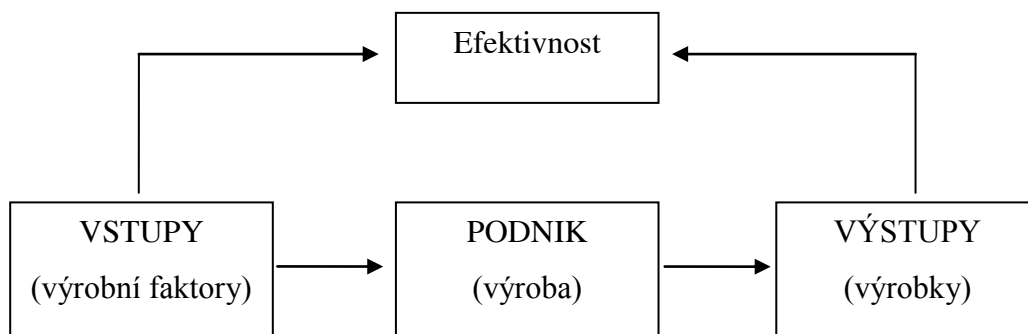
I když cíl maximalizace tržní hodnoty podniku je označován za spíše moderní definici, tak zisk je stále považován za jednu z hlavních ekonomických ukazatelů. Snahu o zvýšení absolutní hodnoty zisku doprovází extenzivní zvyšování objemu výrobků a zcela jasně snížení nákladů. Snížení nákladů podniku se zpravidla stává bodem zájmu manažerů nebo podnikatele. Redukce nákladů tedy zcela jistě nespočívá v „osekávání“ nákladů na základě zběžného pohledu do účetnictví nebo rozpočtů. [11]

Je však jasné, že lepší organizací prováděných procesů je možné dosáhnout nákladové optimalizace a zvýšit efekt vynaložených nákladů. Nákladový benchmarking je hlavní částí nákladového řízení realizovaných v současné podnikové praxi. Dřívější identifikace určité nevýhody vůči konkurenci, která umožňuje pochopení chování konkurence, patří mezi velkou výhodu. Na druhou stranu složité opatřování dat, které mnohdy nejsou k dispozici, časová náročnost a mnohé změny znamenají také řadu nevýhod. [11]

Pokud bude firmou uspokojován trh s dosažením maximálního využití výrobních faktorů, tedy jinými slovy firma vyrábí na hranici svých produkčních možností tak je podnik označován za **efektivní**. Souhrnným efektem firmy jsou poskytované statky a služby tj. výstup a vstup tvoří výrobní faktory. Z tohoto pohledu je tedy zřejmé, že účinnost (efektivnost) každého výrobního faktoru se může **měřit**. V praxi tak bude například měřena účinnost lidské práce (ukazatel je označován jako produktivita práce), účinnost strojů nebo výrobních zařízení (produktivita nebo výrobnost zařízení), účinnost využití materiálu (zpravidla je měřeno množství spotřebovaného materiálu na jednotku produkce a rychlost obratu jeho zásob). Je vždy nutné poměřovat hodnotu veškerých vstupů a uvědomit si, že vše co změní hodnoty čehokoli, může změnit efektivnost. Vztah vstupů a výstupů lze znázornit i graficky. [14]



**Obr. č. 2-1 – Vztah efektivity se vstupy a výstupy podniku**



Zdroj: vlastní zpracování dle [14, str. 51]

Efektivnost je definována následujícím početním vztahem [14]:

$$\text{Efektivnost} = \frac{\text{výstup (output)}}{\text{vstup (input)}} = \frac{\text{výrobky (služby)}}{\text{výrobní faktory}} \quad (2.1)$$

Pokud bude použita hodnota výstupu výnosy, mohou být vytvořeny ukazatele: výnosy/náklady a výnosy/kapitál. V praxi je zpravidla využíván ukazatel podílu nákladu připadajících na 1 peněžní jednotku (u nás 1 Kč) výnosů, jedná se tedy o **ukazatel haléřové nákladovosti**. Vztah lze znázornit následovně [14]:

$$\text{Ukazatel haléřové nákladovosti} = \frac{\text{náklady}}{\text{výnosy}} \quad (2.2)$$

„Zvýšení **efektivity výkonů**, tedy schopnost dosáhnout stejných výnosů s nižšími náklady, hraje významnou roli při generování podnikového zisku bez ohledu na to, jakým způsobem se vyvíjí objem jeho výrobků.“ [14, str. 19]

Na pojem výkon je možné nazírat pod zcela jiným úhlem pohledu. V roce 1982 Blumberg a Pringle vymysleli rovnici výkonu s následující podobou [1, str. 45]:

$$\text{Výkon} = \text{Vlastnosti pracovníka} \times \text{pracovní úsilí} \times \text{podpora organizace} \quad (2.3)$$

„Výkon by tedy mohl být považován za chování – způsob, jakým organizace, týmy a jednotlivci vykonávají práci.“ [1, str. 45]:

Harisson v roce 1997 odhalil hlavní **vlivy působící na výkon**, a to:

- Aby pracovní efektivně pracoval, potřebuje mít dostatečnou úroveň motivace, schopností a kompetencí.
- Pracovní skupina, ve které zaměstnanec pracuje, může mít pozitivní nebo negativní vliv na postoje, chování a výkon pracovníka.
- Manažer pracovníka musí v rámci udržení nebo zvýšení výkonu působit jako vzor, kouč a stimulátor.
- Neefektivně může působit organizace, kde se nevyskytuje stmelující vize, ale naopak ničemu nepomáhající politika nebo nevhodný styl vedení a řízení. [1]

Aby byl podnik prosperující, potřebuje rozvinout své schopnosti, vyrábět nové výrobky, vzdělávat se **naučit se prodávat tam, kde konkurenci nedařilo**. Aby mohl ovlivňovat faktory vedoucí k jeho prosperitě, tak musí znát příčiny efektivního či neefektivního podnikání. Taktéž jako v medicíně je potřeba zjistit diagnózu „podnikového organismu“ a vymyslet způsob řešení. **Nástrojem diagnózy** je tedy finanční analýza, která odhaluje nejen současný stav, ale i jejich budoucí vývoj. Finanční analýza podniku je vnímána jako metoda hodnocení finančního hospodaření (zdraví) podniku. Informace získané díky finanční analýze mohou pomoci k určení závěrů o stanovení situace podniku a slouží jako podklad jeho managementu pro budoucí rozhodování. Finanční analýza je primárně zaměřena na identifikaci problémů, slabých a silných stránek. [13]

**Pro porovnání výsledku** finanční analýzy je podstatný obsah účetních dat, stálost metod, principů oceňování nebo způsobu odepisování, což zajišťuje obecná zásada účetnictví o stálosti metod. Prostorová srovnatelnost je těžší u důvodu různého využívání prostoru, které poskytuje účetnictví a také v případě zahraniční firmy zcela jiná legislativa. [13]

Abychom mohli **srovnávat různé ekonomické subjekty**, je potřebné dodržet určité zásady, které zajišťují relevantnost a objektivnost výsledků. Jedná se zejména o:

- Oborovou srovnatelnost, která se zaměřuje na srovnatelnost vstupů (společnosti zpracovávají identické suroviny, podobné polotovary, používají stejné zásoby nebo dlouhodobý majetek), technologií, výstupů (produkty stejného druhu) a srovnatelný okruh zákazníků.
- Zeměpisné hledisko, které ovlivňuje cenu dopravy (surovin, energií) i cenu pracovní síly.

- Politické hledisko (liberální hospodářství, tržní hospodářství).
- Historické hledisko, které omezuje srovnatelnost např. rychle se rozvíjejících technologií, marketingu, reklamy s údaji z předešlého období.
- Ekologické hledisko lze srovnávat pouze v době podobně srovnatelné péče o prostředí.
- Legislativní hledisko úvěrové, daňové či celní politiky, které mění podmínky v zemi daného podniku a tím také jeho vykazované výsledky. [13]

**Hlavním vstupem** pro vypracování finanční analýzy je účetní závěrka, která může mít různý důvod zpracování. **Řádnou** účetní závěrku podnik zpracovává k poslednímu dni běžného období. **Mimořádnou** účetní závěrku zpracovává podnik při výjimečné situaci například při insolvenčním řízení. **Mezitimní** účetní závěrka se sestavuje v průběhu hospodářského roku a to je důvod, že nedochází k uzavření účetních knih a inventarizace se provádí za účelem vyjádření ocenění majetku. Příkladem takové situace může být přeměna společnosti. [16]

**Účetní závěrka je tvořena zpravidla:**

- rozvahou,
- výkazem zisku a ztráty,
- cash-flow,
- přílohou k účetní závěrce. [16]

Vstupem dat může být také výroční zpráva. Sledují se změny absolutních hodnot i procentních změn za období obvykle 3 – 10 let. [13]

**Dle účelu a dle použitých dat se analýzy dělí na:**

- a) analýzu absolutních dat (horizontální a vertikální analýza),
- b) analýzu rozdílových a tokových ukazatelů (analýza fondů, analýza cash-flow),
- c) analýzu poměrových ukazatelů (ukazatelé aktivity, rentability, zadluženosti, kapitálového trhu, provozní činnosti, cash-flow, likvidity),
- d) analýzy soustav ukazatelů (pyramidové rozklady, komparativně analytické metody, matematicko-statistické metody, kombinace metod). [13]

## 2.2 Finanční analýza

**Poměrové ukazatele** jakožto dlouhodobě používaný metodický nástroj k analýze finančního zdraví firmy mají řadově desítky ukazatelů, které se liší různými modifikacemi. [4]

**Ukazatele finanční stability** a zadluženosti jsou charakterizovány strukturou zdrojů k financování. Mezi nejdůležitější ukazatel patří ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech [4]:

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad (2.4)$$

„Tento ukazatel charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává, do jaké míry je firma schopna krýt své prostředky vlastními zdroji a jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Platí, že zvyšování tohoto ukazatele znamená upevňování finanční stability.“ [4, str. 77]

**Ukazatele rentability** měří úspěšnost dosahování firemních cílů srovnáváním zisku s ostatními veličinami. Za základní měřítko je považována rentabilita aktiv, které vyjadřuje celkovou efektivnost podniku a je definováno následujícím vztahem [7]:

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \frac{\text{zisk před zdaněním (EBIT)}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.5)$$

Takto sestavený ukazatel umožňuje srovnání podniků nezávisle na daňových podmínkách a podílu dluhů na financování společnosti. [7] Pozitivní je rostoucí trend. [4]

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) značí celkovou výnosnost vlastních zdrojů, a tedy i jejich zhodnocení v zisku. Ukazatel ROE by neměl být menší než je bezriziková sazba, jelikož ta je spjata s nulovým rizikem. Růst v čase je pozitivním jevem. Jeho vztah je definován [4]:

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.6)$$

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE) hodnotí význam dlouhodobého investování na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji, to znamená zvýšení potenciálu vlastníka využitím dlouhodobého cizího kapitálu. Pozitivní je rostoucí trend a jeho vztah je definován [4]:

$$\text{Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)} = \frac{\text{zisk před zdaněním (EBIT)}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}} \quad (2.7)$$

**Ukazatele aktivity** měří schopnost podniku zhodnocovat investované finanční prostředky a měří vázanost jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. [12]

Doba obratu zásob vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu zásob ve vztahu k tržbám, pozitivní je co nejkratší doba obratu. Tento ukazatel je velmi široce používán. Je ovlivněn dynamikou tržeb a pozitivní je klesající trend v čase. Ve jmenovateli někdy vystupují průměrné denní náklady. Doba obratu je definována [4]:

$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

Doba obratu pohledávek vypovídá o strategii řízení pohledávek a informuje o průměrné délce úhrady faktury. Pokud ukazatel trvale překračuje doby splatnosti je v tomto případě nutné prozkoumat platební kázeň odběratelů. Tento ukazatel je uváděn ve tvaru [4]:

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.9)$$

Doba obratu závazků vyjadřuje počet dní, ve kterých dodavatelé poskytl společnosti obchodní úvěr. Charakterizuje platební disciplínu firmy vůči jejím dodavatelům. Pozitivní se stabilní trend a je uváděn [4]:

$$\text{Doba obratu závazků (dny)} = \frac{\text{závazky} \times 360}{\text{tržby}} \quad (2.10)$$

**Ukazatelé likvidity** zdůrazňují, že nedostatek likvidity může způsobit platební neschopnost podniku a tímto podnik není schopen využít ziskových příležitostí. Existuje běžná, pohotová a okamžitá likvidita, rozlišují se z důvodu odlišné likvidity položek, které jsou ve vzorcích zahrnuty. Objektivní náhled na likviditu podniku lze získat při sledování likvidity v delší časové řadě. Nadměrná výše oběžných aktiv vede k neproduktivnímu využití vložených prostředků. [12]

Běžná likvidita vypovídá o tom, jestli je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá aktiva ihned na hotovost. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je zachována platební schopnost. Optimální úroveň je v rozmezí 1,5 – 2,5. Tento vztah lze uvést ve tvaru [12]:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.11)$$

Ukazatel pohotové likvidity bývá považován za nejspolehlivější díky vypovídací schopnosti. [12] Optimální hodnota se pohybuje mezi 1 – 1,5. Vzorec pro výpočet je uváděn ve tvaru [4]:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

Z krátkodobého hlediska je velmi důležitý ukazatel okamžité likvidity. Složka pohotových likvid je tvořena penězi na účtech, penězi v hotovosti, šeky nebo rychle mobilizovatelné finanční rezervy. [4] Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 – 0,6. [12] Ukazatel lze vyjádřit [4]:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.13)$$

**Ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK)** znázorňuje část oběžného majetku, která se během roku změní v pohotové peněžní prostředky a po zaplacení krátkodobých závazků může být použita k uskutečnění podnikových cílů. Představuje tedy část oběžných aktiv, které jsou finančně kryté dlouhodobými zdroji. Výše ČPK definuje, jestli management firmy nasadil konzervativní, umírněné nebo agresivní financování podniku. Tento vztah lze definovat [4]:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (2.14)$$

**Obr. č. 2-2 Schematické znázornění ČPK v rozvaze podniku**

Aktiva			Pasiva	
Stálá aktiva	Oběžná aktiva	Čistý pracovní kapitál	Krátkodobé závazky	Základní kapitál
Zásoby				Nerozdělený zisk
Pohledávky				Čistý zisk
Finanční majetek				Dlouhodobé bankovní úvěry
				Krátkodobé závazky

Zdroj: vlastní zpracování dle [4, str. 85]

Bonitní společnost je taková, pokud je schopna uspokojit své věřitele splácením svých závazků. **Bonitní modely** nám tedy odpovídají na otázku, zdali je podnik schopen splácet své dluhy. Mezi základní bonitní modely patří index bonity. [16]

**Bankrotní modely** slouží k predikci možných finančních problémů nebo dokonce možnosti budoucího bankrotu. Bankrotní podnik je tedy podnik ohrožený v budoucnu bankrotem. Mezi nejznámější a bankrotní modely jsou řazeny indexy IN a Tafflerův index. [16]

Inka a Ivan Neumaierovi jsou autoři čtyř bankrotních modelů (**indexů IN**). Klíčovou výhodou těchto modelů je, že jsou přizpůsobeny českým podmínkám a jejich jednoznačnost. IN05 je nejnovějším indexem, který je modifikací staršího indexu IN01, lze jej definovat takto [16]:

$$IN05 = 0,13 \times \frac{A}{CZ} + 0,04 \times \frac{Zisk}{NÚ} + 3,97 \times \frac{Zisk}{A} + 0,21 \times \frac{V}{A} + 0,09 \times \frac{OA}{Kr.cizí\ kapitál} \quad (2.15)$$

**Tab. č. 2-1 - Hodnocení indexem IN05**

Výsledek	Hodnocení
$IN05 \in < 1,6 ; \infty >$	Bonitní podnik
$IN05 \in < 0,9 ; 1,6 >$	Šedá zóna
$IN05 \in < -\infty ; 0,9 >$	Bankrotní podnik

Zdroj: vlastní zpracování dle [16, str. 102]

Vznik **Tafflerova modelu** je datován od roku 1977. Tafflerův model má dvě obměny a to původní variantu (T1) a **modifikovanou variantu** (T2), která bude v této práci zpracována a použita. [16]

$$T2 = 0,53 \times \frac{Zisk}{Kr. \text{ závazky}} + 0,13 \frac{OA}{CZ} + 0,18 \times \frac{Kr. \text{ závazky}}{A} + 0,16 \times \frac{T}{A} \quad (2.16)$$

**Tab. č. 2-2 - Hodnocení Tafflerovým modifikovaným indexem**

Výsledek	Hodnocení
$T2 \in < 1,6 ; \infty >$	Bonitní podnik
$T2 \in < 0,9 ; 1,6 >$	Šedá zóna
$T2 \in < -\infty ; 0,9 >$	Bankrotní podnik

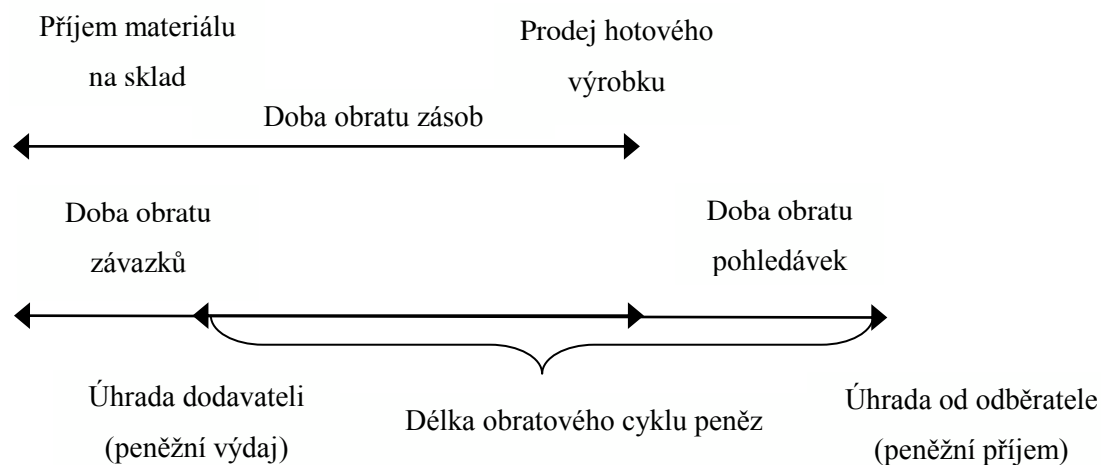
Zdroj: vlastní zpracování dle [16, str. 102]

Pro zjištění **rychlosti peněžního toku** je vhodným ukazatelem délka obrátového cyklu peněz (cash to cash). Je to doba, která uplyne mezi zaplacením za nakoupený materiál a přijetím inkasa z prodeje výrobků. Zrychlení obrátky zásob nebo pohledávek vede ke snížení potřeby financování provozní činnosti podniku. [10]

Vztah je definován [10]:

$$\text{Doba obrátového cyklu peněz} = DO \text{ zásob} + DO \text{ pohledávek} - DO \text{ závazků} \quad (2.17)$$

**Obr. č. 2-3 - Doba obrátového cyklu**



Zdroj: vlastní zpracování dle [10, str. 271]



„**Ukazatelé produktivity práce** směřují svou pozornost k hlubší analýze osobních nákladů, případně mzdových nákladů podniku. Zkoumají, kolik každá koruna spotřebované práce přináší tržby, jakou znamená přidanou hodnotu atd.“ [15, str. 227]

Produktivita práce z přidané hodnoty se zjišťuje podílem přidané hodnoty k počtu pracovníků [15]:

$$\textbf{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \frac{\textit{přidaná hodnota}}{\textit{počet pracovníků}} \quad (2.18)$$

Ukazatel se zabývá tím, jakou přidanou hodnotu v průměru vytvoří jeden pracovník společnosti. Do výpočtu lze zahrnout všechny pracovníky podniku, nebo pouze ty pracovníky, kteří se skutečně podílejí tedy pracovníky výrobního úseku podniku. Záleží na výstupu, který je požadován. Výsledek lze tedy interpretovat jako míru efektivnosti využívání jednoho z výrobních faktorů podniku – lidské práce. [15]

Vybavenost práce kapitálem udává množství kapitálu na jednoho pracovníka. Meziroční růst je pozitivním jevem, který by měl značit zlepšující se vybavení pracovníků kapitálem. [26]

$$\textbf{Vybavenost kapitálem} = \frac{\textit{pasíva}}{\textit{počet pracovníků}} \quad (2.19)$$

Mzdová produktivita značí podíl tržeb připadající na 1 Kč mzdových nákladů. Pozitivní je růst v čase. [26]

$$\textbf{Mzdová produktivita} = \frac{\textit{tržby}}{\textit{mzdové náklady}} \quad (2.20)$$

Mzdová náročnost udává množství mzdových nákladů na 1 Kč tržeb. Pozitivní je pokles v čase. Náročnost je definována vztahem [8]:

$$\textbf{Mzdová náročnost} = \frac{\textit{mzdové náklady}}{\textit{tržby}} \quad (2.21)$$

## 2.3 Systém odměňování zaměstnanců

Lidské zdroje podniku jsou se svým intelektuálním potenciálem v současné době řazeny mezi základní prvky konkurence v tržním prostředí firem. Kvalitní a výkonné lidské zdroje firmy musí být na takové úrovni, která zajišťuje splnění cílů podniku v náročném konkurenčním boji v podnikatelském prostředí. Mezi hlavní cíle je řazeno optimální stanovení a udržení personálních nákladů, ekonomické zhodnocení potenciálu zaměstnanců, realizace efektivního systému odměňování, naplnění osobních cílů pracovníka ve spojení se spokojeností s pracovním místem, dostatečnou motivací, možností zvyšování kvalifikace a tvořivému přístupu každodenních problémů organizace. Velmi důležitý je také pocit identifikace pracovníka s cíli organizace a zabezpečení sociálních jistot. [9]

V podniku by měl být nastaven takový vhodný odpovídající **systém odměňování**, jenž by pracovníky v jejich konání motivoval a za kvalitně odvedenou práci spravedlivě odměnil. Jedině takto lze dosáhnout efektivnosti a maximálního výkonu. [6]

Mezi nejdůležitější **právní předpisy v aktuálním znění** v oblasti řízení lidských zdrojů patří [6]:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
- Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích.
- Zákon č. 118/2000 Sb., o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele a o změně některých zákonů.
- Zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání, ve znění pozdějších předpisů.

Tento fakt je důvodem k vytvoření takzvaného **celkového přístupu k odměňování**. Jde tedy o odměňování na bázi celkové odměny tedy o hmotné i nehmotné odměňování. Mezi hmotné odměny je řazena nároková složka odměňování, kterou je základní mzda nebo plat, ze zákona povinné příplatky a nenároková složka odměňování. Mezi nehmotné odměny je zahrnována pochvala, vzrůstající zodpovědnost či samostatnost, kariérní postup, uznání nebo možnost vzdělání a rozvoje nad rámec současné práce. Následující rovnice je souhrnem výše popsané problematiky: [6]

$$\text{Celková odměna} = \text{Hmotná odměna} + \text{Nehmotná odměna} \quad (2.22)$$

„**Mzda** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ [42, § 109, ods. 2] Mzda tedy zpravidla přísluší pracovníkům v pracovním poměru tzv. „podnikatelských subjektů“. Cílem mzdového systému je závislost na výstupu činnosti, a aby vynaložený kapitál byl maximálně efektivní z pohledu zaměstnavatele. Hlavní prvky mzdového systému často tvoří tarifní soustava, příplatky ke mzdě a formy mzdy. [3]

Dle zákona č. 262/2006 sb. zákoník práce, v aktuálním znění, lze definovat **plat** jako „peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, školská právnická osoba nebo regionální rada regionu soudržnosti.“ [42, § 109, ods. 3]

**Tarifní soustava** je souhrn pravidel, díky kterým se určuje výše a podmínky pro poskytování pevné složky mzdy a které se také nazývají jako **mzdové tarify**. Tarifní soustavu velmi často tvoří vzestupně seřazená pracovní místa dle složitosti práce, odpovědnosti či namáhavosti. K činnostem (častěji ke skupinám činností, které mají zpravidla podobný rys) je stanovena tarifní třída nebo tarifní stupeň. Obvykle jsou činnosti zařazeny do 12 tříd, kde mzdové tarify jsou stanoveny **pevnou sazbou** nebo **sazbou v určitém rozpětí**. [3]

**Příplatky ke mzdě** se dělí zpravidla na příplatky, které jsou upravené legislativně – tedy zákoníkem práce a na příplatky, které naopak nejsou upraveny žádným právním předpisem. Na prvně uvedené příplatky zaměstnancům tedy vzniká právo a zaměstnavatel může pouze ovlivnit jejich výši prostřednictvím zvoleného systému odměňování. Jedná se tedy o práci ve ztíženém prostředí, příplatek za práci přesčas, příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatek za noční práci a příplatek za svátek. [3]

Pravidla pro poskytování **mzdových forem** je plně v režii podniku v závislosti na filozofii a strategii podniku. Liberální podmínky v České republice dávají ekonomickým subjektům relativní volnost, management podniku nebo odpovědný pracovník musí brát na vědomí legislativu, situaci na trhu práce a mzdy konkurence. Zásady mzdového odměňování mohou být zakotveny ve vnitřním předpisu nebo ve mzdové části kolektivní smlouvy. Mezi základní formy mzdy patří časová a úkolová mzda. K doplňkovým formám se řadí osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny nebo účast na výdělcích (podíl na výsledku hospodaření). [5]

**Časová mzda** je pokládána za základní formu mzdy, kde mzda pracovníka je vyjádřena součinem mzdové sazby (mzdového tarifu) stanoveného za zvolenou jednotku pracovní doby a počet těchto jednotek za období splatnosti mzdy. Časová mzda je jednoduchá a z administrativního pohledu levná, snadno se plánují mzdové náklady a pro zaměstnance představuje jistotu výdělku. Kritickým bodem se může jevit nízký stimulační podmět ke zvyšování pracovního výkonu, což může být překonáno diferencovanou časovou sazbou dle míry plnění norem, přidání osobního ohodnocení, prémie, bonusu či provize. [3]

**Úkolová mzda** je považována za efektivní při odměňování dělníků, v jejichž náplni je významný podíl manuálně vykonávané práce. Mzda je tedy závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřené plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. Zde je nezbytně nutná znalost a stanovení výkonových norem, pracovního a technologického postupu, musí být zabezpečeny technické či organizační požadavky s ohledem na bezpečnost práce ve spojení se spolehlivou kontrolou množství práce s její kvalitou. [3]

**Provize** reprezentuje jednoduchou a vysoce pobídkovou formu mzdy. Používá se pro hmotnou zainteresovat obchodníků nebo zaměstnancům ve službách, kde výsledek práce je ovlivnitelný a zároveň není racionální evidovat využití pracovní doby a sestavit pracovní postupy. Určuje se buď procentem z peněžního ukazatele (obrat, zisk, tržby) nebo pomocí pevné sazby za jednotku prodeje. [3]

**Osobní ohodnocení** je poskytováno s úmyslem motivovat zaměstnance k pracovnímu výkonu. Ohodnocení je stanoveno přímým nadřazeným v závislosti na hodnocení kritérií, kde je posuzována kvalita a množství odvedené práce, schopnosti a dovednosti. [3]

**Prémie a bonusy** jsou velice známou a používanou pobídkovou formou odměňování. Jsou vypláceny v určitých obdobích, v návaznosti na hospodářské výsledky podniku, kde se obvykle vážou na splnění určitého ukazatele (nejčastěji zisk). **Odměny** jsou poskytovány za velmi mimořádný výkon, iniciativu nebo pracovní chování zpravidla bez souvislosti s výsledkem hospodaření. [17]

**Bonus** je oblíbenou formou mzdy, která je vyplácena k zaručené mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů jako je například stupeň celkového výkonu organizace nebo

dokončení projektu dle zadané standardu. Bonus může být vyplácen každý rok nebo po období dvou až tří let a může nahradit prémie, osobní ohodnocení nebo účast na výdělku. [5]

**Účast na výsledcích** reprezentuje formu mzdy, kterou zaměstnavatel může poskytnout svým pracovníkům za přínosy k dosažení hospodářských výsledků. [5] Účast může být vyplácena formou benefitů či zaměstnaneckými akciemi. [14]

Existuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. **Mzdotvorné faktory** však pomáhají odpovědět na otázku, proč jsou někteří lidé placeni lépe než jiní. Jedná se zejména o faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa, úroveň výkonu pracovníka, pracovní podmínky, situaci na trhu práce a platná legislativa. Mezi hlavní **determinanty** v odměňování, které společně se mzdovými faktory utvářejí odměňování pracovníků v podniku, patří:

- Relativní hodnota práce pro organizaci.
- Relativní hodnota (vzácnost) pracovníka.
- Situace na trhu práce.
- Úroveň odměňování v geografické poloze, odvětví a u konkurence.
- Životní náklady v regionu a v zemi.
- Objem peněžních prostředků, které mohou být vynaloženy.
- Produktivita práce.
- Vyjednávací síla odborů v kolektivním vyjednávání.
- Legislativa. [9]

**Mzdová šetření** (šetření o mzdách, platech či odměňování) patří velice dlouho k neodmyslitelným prvkům získávání informací o mzdové politice, výši a struktuře mezd, mzdových tarifech a dalších faktorů ve vybraných organizacích v určité geografické lokalitě. Šetření je prostředkem k zajištění srovnatelnosti mezd a platů a korigování chybných představ pracovníků o určitých pracích. **Informace** mohou být opatřeny z různých zdrojů například z dat zjišťovaných orgány státní politiky, orgány samosprávy, resorty, odbory, výzkumnými institucemi, poradenskými firmami, z odborného tisku nebo na základě analýzy inzerátů nabízející zaměstnaní. Bohužel, může jít o rámcové a tedy nikoliv zcela reprezentativní informace, přičemž každý zdroj má své výhody a nevýhody. **Vypovídací schopnost mzdového šetření je přímo úměrná kvalitě informací.** Společnost si může mzdové šetření zorganizovat sama nebo se spojit s jinými podniky. Tato situace je nazvána klubovým šetřením. Nesmí se ovšem zapomínat na to, že šetření se do velké míry dotýká soukromých záležitostí respondentů a je nezbytně nutné jeho cíle důkladně vysvětlit. [9]

Mezi **základní problémy** ve mzdovém šetření patří zejména:

- Kategorizace prací jsou příliš široké a nepřesné.
- Kategorie odvětví jsou příliš široké a nepřesné.
- Necitlivost na zaměstnanecké výhody.
- Platové kategorie jsou příliš široké nebo nepřesné.
- Typ a velikost organizace je těžké porovnávat s vlastní organizací.
- Neaktuální či časově nespecifikované údaje.
- Nerepresentativní výběr organizací.
- Velmi malý vzorek podniků. [9]

Personální řízení (personalistika) patří ke klíčovému oboru v řízení podniku. Kvalita lidských zdrojů podniku má proto pro fungování firmy a její rozvoj rozhodující a nepřekonatelný význam. Personální práce si klade za cíl vést k vysoké aktivitě lidského potenciálu podniku a soustavou nástrojů personální práce ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby zcela odpovídala nárokům podniku a neustále se měnícího konkurenčního prostředí. [14]

## 2.4 Fluktuace zaměstnanců

Slovo fluktuace má svůj původ v latinském slově fluctuare – „houpat se na vlnách“ nebo „pohybovat sem a tam“. Jedná se tedy o odchod zaměstnance z podniku ze subjektivních důvodů nehledě na to, zda bude následně pracovní místo obsazeno nebo ne. Příčin může být mnoho, ať už je problém v zaměstnanci, podniku nebo jeho okolí. Jednou z příčin co organizace nemůže ovlivnit, jsou osobní důvody zaměstnance, zejména změna bydliště nebo změna pracovního místa kvůli partnerovi. **„Není obvyklé, aby šťastný zaměstnanec odcházel, pokud se cítí spokojený a šťastný dokonce i tehdy, pokud mu jiný podnik nebo konkurence nabídne vyšší platové ohodnocení. Upřednostňuje tedy jistou stabilitu.“** [6, str. 267]

Je nutností, aby organizace pravidelně sledovala míru fluktuace, a zejména důvody proč vzniká. Optimální výše fluktuace je stanovena v rozmezí mezi 7 % - 9 %. Závislost míry je odvozována na základě oboru či odvětví, na které se organizace zaměřuje a na situaci v něm. [6]

$$\text{Míra odchodu zaměstnanců} = \frac{\text{počet zaměstnanců, kteří během období odešli}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v téže období}} \times 100 \quad (2.23)$$

### Mezi hlavní faktory fluktuace patří:

- Neúčelný systém a nefunkční komunikace v organizaci.
- Špatná motivace, nízká loajalita a spokojenost zaměstnanců.
- Nedostatečné mzdové ohodnocení, zanedbání rozvoje pracovníků.
- Špatný výběr nových zaměstnanců.
- Nespojitosť pracovních týmů. [6]

**Náklady spojené s fluktuací**, tedy s odchodem zaměstnanců mohou být značné. Mezi náklady zejména patří přímé náklady na získávání zaměstnanců (pohovory, testování), adaptaci, vzdělání (prohloubení kvalifikace), náklady spojené s odchody (vyplacené mzdy a administrativní úkony), ztráty výkonu těch, kteří odešli, než dojde k jejich nahrazení, s čímž jsou velmi úzce spojené ztráty výkonu těch, kteří přicházejí, než dojde k jejich zapracování. [1]

Existují **opatření**, která jsou zaměřená na stabilizaci zaměstnanců a tedy snižování fluktuace. Jedná se o ujištění, že náhlé odchody zaměstnanců nejsou důvodem k špatnému

rozhodnutí a tedy k rychlému povyšování a nabírání uchazečů. Dále se jedná o omezení odchodů zaměstnanců při adaptační krizi, vyplatí se zaměřit na zlepšení systémů odměňování, pokud jsou nespravedlivé nebo nepřiměřené. Podporování společenských vazeb, uplatňování politiky proti šikaně a obtěžování ve spojení s kroky ke zlepšování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem (work-balance) může být také velmi účinným nástrojem pro stabilizaci zaměstnanců. [1]

Mezi **kladné stránky fluktuace** je řazeno:

- Udržení fungování vnitřního trhu práce, vznik příležitostí k postupu je mementem pro podprůměrné zaměstnance.
- Podněcování přílivu nových lidí a tedy nápadů do podniku, ředění stereotypů a pracovní slepoty.
- Stabilizování produktivního personálu. [6]

Mezi **záporné stránky fluktuace** je řazena:

- Ztráta zaškolených zaměstnanců spojený s možným únikem citlivých informací.
- Ztráta zákazníků (zaměstnanec si je může přetáhnout jinam).
- Minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky.
- Možnost ztráty důvěryhodnosti dodavatelů.
- Pocit nejistoty stávajících zaměstnanců a jejich přetížení.
- Snížení důvěryhodnosti jakožto potencionálního zaměstnance pro kvalitní uchazeče o zaměstnání. [6]



## 2.5 Shrnutí

Výsledky finanční analýzy jsou tak přesné jako kvalita vstupů, proto je nezbytně nutné klást na kvalitu rozvah, výkazů zisků a ztrát či cash-flow důraz.

Existuje několik variant, jak zhodnotit finanční situaci, vše se odvíjí od toho, jaké výstupy jsou vyžadovány. Pokud budeme mít hlavní podíl cizího kapitálu, ať už úvěrů nebo obchodních závazků, měla by management zajímat zadluženost. Pokud je prováděna analýza akciové společnosti, budou velmi zajímavé kapitálové ukazatele. Při zjišťování dob obratu bude prováděna analýza na bázi ukazatelů aktivity atd. Bankrotní či bonitní modely umožňují jistou predikci v tom, jestli je u firmy pravděpodobnost bankrotu nebo jestli bude dostatečně schopna dostát svým závazkům.

Na podnik je pohlíženo nejen skrz finanční výkazy, ale také přes to nejcennější, čím firma disponuje a to je lidský kapitál, bez něhož by žádný efektivní výkon nebyl.

Zaměstnancům je zpravidla poskytována mzda nebo plat. Mzda má různé podoby a odvíjí se od mzdového systému, který je zcela individuální v každé společnosti a přesně odpovídá potřebám personalistů. Fluktuace může být jistou nemocí podniku, která se dá ovšem „léčit“ a má své důvody, klady i zápory. Ukazatele produktivity se zaměřují na efektivnost ve smyslu poměrování tržeb a mzdových nákladů nebo přidané hodnoty a mzdových nákladů.

Vše souvisí se vším, a proto je důležité dívat se na věci z různých úhlů.

V následující kapitole bude využito analýzy výkazů a následné dedukce co se děje a co trápí jednotlivé společnosti. Za pomoci abdukce bude stanoven nejlepší možné vysvětlení, proč situace v daném podniku nastala. Měření efektivnosti zajistí následnou komparaci všech společností v oboru vodárenství. Ústní dotazování bude prostředkem jak zjistit co nejvíce informací o společnosti ŠPVS, a. s. Telefonické dotazování zajistí upřesnění informací pro návrhy a opatření v kapitole číslo 5.

### 3 Popis a analýza podniku

Cílem této kapitoly je charakterizovat obchodní činnosti a filozofii společnosti ŠPVS, a. s., sledovat vývoj ceny za vodné a stočné a zhodnotit vývoj průměrné hrubé mzdy v akciové společnosti v porovnání s oborovým nebo krajským průměrem. Dále bude analyzován systém odměňování a možnosti vzdělání zaměstnanců s detailním vývojem fluktuace.

#### 3.1 Základní údaje

Pro analýzu efektivity nákladů byl vybrán podnik **Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a.s.**

**Vznik** Šumperské provozní hospodářské společnosti je datován od roku **1994**, akciová společnost vznikla privatizací podniku Vodovody a kanalizace Šumperk, který se zabýval správou vodovodů a kanalizací v okrese Šumperk a jeho blízkém okolí po velmi dlouhou dobu. Akciová společnost dlouhodobě udržuje a provozuje vodohospodářská aktiva měst, obcí a zejména provozní společnosti Vodohospodářská zařízení Šumperk, a. s. spojující 6 měst a 42 obcí okrese Šumperk. **Rok 2001 byl přelomový** ve změně hlavního akcionáře společnosti, kterým se v květnu 2001 stala vodohospodářská divize nadnárodní skupiny SUEZ, ENDEO Services. Díky vstupu výše zmíněného akcionáře se Šumperská provozní vodohospodářská společnost stala nejsilnější vodohospodářskou společností, která v ČR působí od roku 1991. [28]

SUEZ environnement je evidována jako jedna z největších společností a po celém světě zaměstnává okolo 81 000 zaměstnanců. Majoritním akcionářem se stala společnost GdF SUEZ. Společnosti SUEZ environnement se během více než dvacetiletého aktivního působení na trhu v ČR podařilo vstoupit do 10 vodárenských společností prakticky na celém území ČR. V současné době je po několika uskutečněných fúzích společnost SUEZ environnement přítomna celkem v 5 společnostech (např. v Brně, Ostravě, Karlových Varech, Benešově a v Šumperku). Všechny společnosti, které mají majetkový podíl SUEZ environnement celkově zásobují přibližně 1,1 mil. Obyvatel České republiky pitnou vodou. SUEZ environnement se tedy řadí mezi dva největší privátní mezinárodní provozovatele na trhu vodárenství v ČR. [28]

Jako jeden z primárních cílů byl stanoven permanentní rozvoj vodárenských a kanalizačních služeb. Snižování podílu nefakturované vody, zkvalitňování služeb zákazníkům, efektivní organizace a řízení lidských zdrojů (zejména zvyšování kvalifikace

zaměstnanců i v mezinárodním prostředí). Všechny tyto aktivity byly zahrnuty do střednědobého plánu nového akcionáře, který byl přijat na dalších pět let. V rámci dalšího rozvoje budou řešeny náhrady starých nekvalitních zdrojů novými zdroji podzemních vod, modernizace vodovodních řádů snižující ztráty vody zásobuje obyvatelstvo v obcích, ve kterých dosud nejsou vybudovány kvalitní vodovody. Vybudování úzké a dlouholeté spolupráci s majiteli infrastruktury společně s dobrým jménem společnost jsou zárukou pro stabilní fungování i další rozvoj vodního hospodářství v Olomouckém kraji. Šumperská provozní vodohospodářská společnost je nedílným členem Okresní hospodářské komory Šumperk a veškeré obchodní působení na trhu je zachyceno v Etickém kodexu HK. [28]

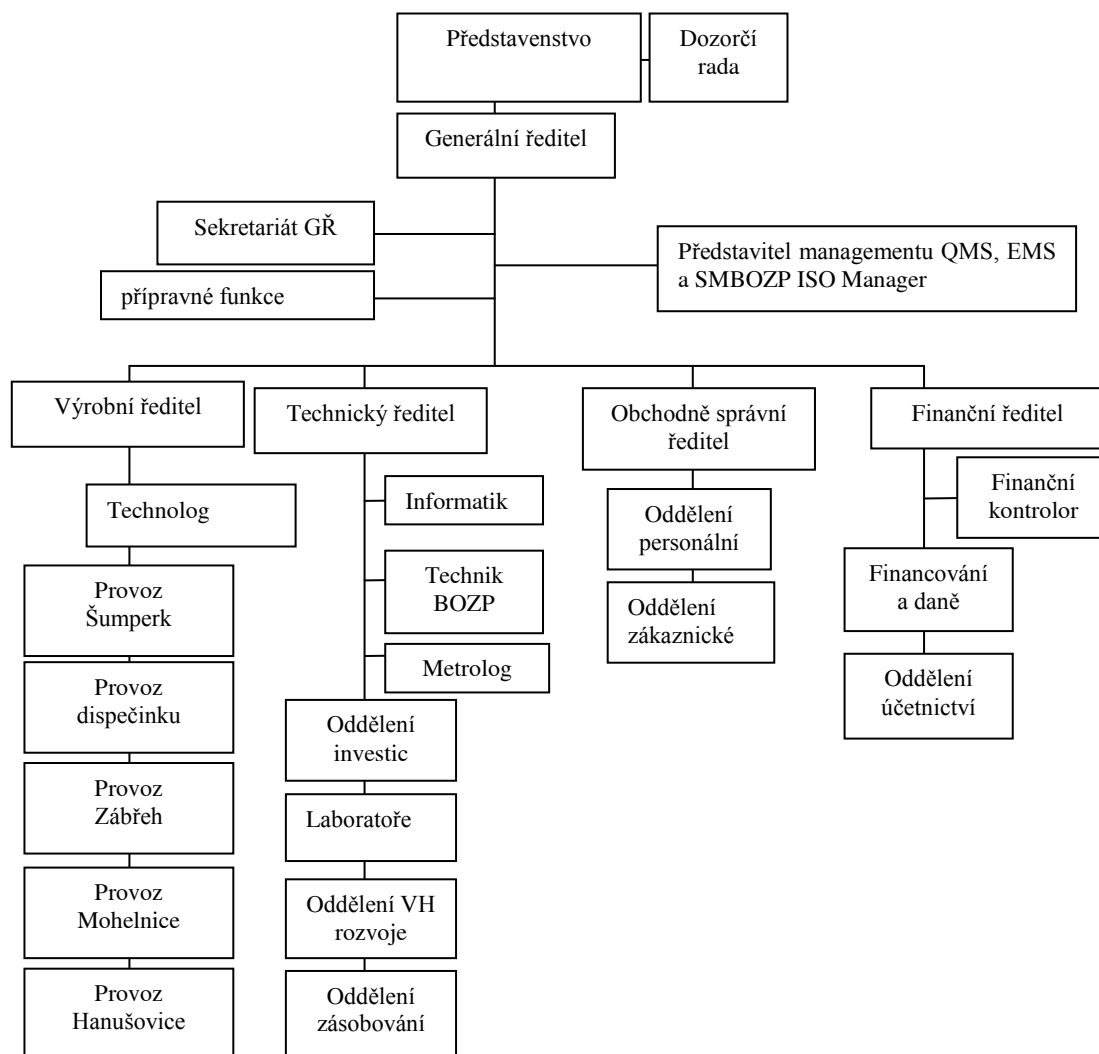
**Základní údaje** podniku Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s.:

- Datum zápisu: 1. ledna 1994.
- Sídlo: Šumperk, čp. 2769, Jílová 6, PSČ 787 01.
- Identifikační číslo: 47674911.
- Daňové identifikační číslo: CZ47674911.
- Právní forma: Akciová společnost.
- Základní kapitál: 70.806.000,- Kč.
- Akcie: 70 806 ks kmenové akcie na majitele v zaknihované podobě ve jmenovité hodnotě 1 000,- Kč. [28]

Firma je zapsána v obchodním rejstříku vedeným Krajským soudem v Ostravě, oddíl B., vložka 699 a to od dne 1. 1. 1994. Ve výroční zprávě společnosti ŠPVS, a. s. je také uvedeno složení představenstva a dozorčí rady k roku 2014. Tyto údaje byly aktualizovány k datu 20. 11. 2015 a jsou k nahlédnutí v příloze č. 1. [28]

**Společnosti ŠPVS, a. s. a VHZ, a. s.** mají mezi sebou specifický vztah. Šumperská vodohospodářská společnost, a. s. působí v tomto vztahu jako provozovatel infrastruktury, kterou eviduje ve svém majetku společnost Vodohospodářské zařízení Šumperk, a. s. Odměna je průměrně stanovena na 67 000 000 ročně. Tato skutečnost je důvodem nízkého základního kapitálu společnosti ŠPVS, a. s., protože společnost nepotřebuje evidovat tento majetek ve vlastních zdrojích. „Společnost je na základě smlouvy o provozování vodovodních, kanalizačních a dalších vodohospodářských zařízení a poskytování služeb nájemcem infrastrukturního majetku. Majetek, který je předmětem smlouvy, má povahu souboru movitých a nemovitých věcí a je o něm účtováno jako o běžném pronájmu. Výše nájemného činila v roce 2014 a 2013 částky 67 193 000 Kč a 67 171 000 Kč.“ [28]

**Obr. č. 3-1 - Organizační struktura Šumperské provozní vodohospodářské společnosti**



Zdroj: vlastní zpracování dle [28]

Liniová organizační struktura patří mezi základní a nejstarší typy organizačních struktur. Na první pohled je vidět jasný vztah nadřízenosti a podřízenosti, průhlednost struktury a efektivní možnost kontroly podřízených vedoucím zaměstnancem. Může se ovšem stát, že vedoucí pracovníci budou přetížení, dojde k „informačnímu šumu“ mezi mezičlánky a těžkopádně se dostane zpětná vazba až k vyšší úrovni řízení.

Mezi **hlavní činnosti** Šumperské vodohospodářské společnosti a, s. patří zejména:

- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona (což zahrnuje mj. i hlavní předmět provozování: provozování vodovodů a kanalizací pro veřejnou potřebu),
- silniční motorová doprava osobní,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- projektová činnost ve výstavbě,
- silniční motorová doprava,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- vodoinstalatérství, topenářství. [28]

Základní náplní činnosti ŠPVS, a.s. je **výroba a dodávka pitné vody**. Společnost spravuje 16 vodovodů, z toho 7 skupinových, 56 vodojemů, 4 úpravní pitné vody a 640 km vodovodních sítí. Celková kapacita vodojemů je 37 993 m<sup>3</sup>, společnost eviduje 26 pramenišť, 67 čerpacích stanic, 15 491 ks vodovodních přípojek, za rok 2014 vyrobila 4 222 tis. m<sup>3</sup> vody a v roce 2014 zásobuje vodou neuvěřitelných 80 786 osob. [28]

Velmi důležitou hlavní činností je také **odkanalizování a čištění odpadních vod**. Společnost spravuje k roku 2014 30 čerpacích stanic, 9 čistíren odpadních vod, eviduje 9 998 ks kanalizačních přípojek, 312,73 km kanalizace, 63 714 osob je v roce 2014 napojeno na kanalizaci a je vyčištěno obdivuhodných 7.755 tis. m<sup>3</sup> odpadních vod. [28]

**Existují různé skupinové vodovody.** Skupinový vodovod Šumperk zásobuje např. Šumperk, obce Loučná nad Desnou, Kouty nad Desnou, Velké Losiny, Sobotín, Rapotín, Jedlí, Bludov, Chromeč, Rovensko, Postřelmůvek a Víkřovice. Nejvýznamnější vrty pro Šumpersko se nacházejí v Olšanech. Skupinový vodovod Zábřeh zásobuje např. Zábřeh, obce Leštinu, Jestřebí, Pobučí, Krchleby, Javoří, Maletín a obec Nemile. Voda je odebírána zejména ze dvou vrtů v Růžovém údolí, v prameništi Lesnice a nepatrný podíl mají vrty v Olšanech. Skupinový vodovod Mohelnice zásobuje např. Mohelnici, obce, Květín, Libivá, Mírov, Moravičany, Dobruvice, Loštice a Žadlovice. [28]

Firma ŠPVS nadále pokračovala v plnění **dlouhodobého cíle snižování podílu nefakturované vody**. Stejně jako v předchozích letech se zaměřil na tři základní oblasti. Spotřeba vody má dlouhodobě klesající charakter z důvodu omezování spotřeby vody a poklesu průmyslové výroby. I obyčejní spotřebitelé mají na tomto snižování svůj podíl a to díky stále úspornějším spotřebičům, ať už je to myčka na nádobí nebo úsporná pračka.

#### **Fakturovaná vody se dělí zpravidla na několik částí:**

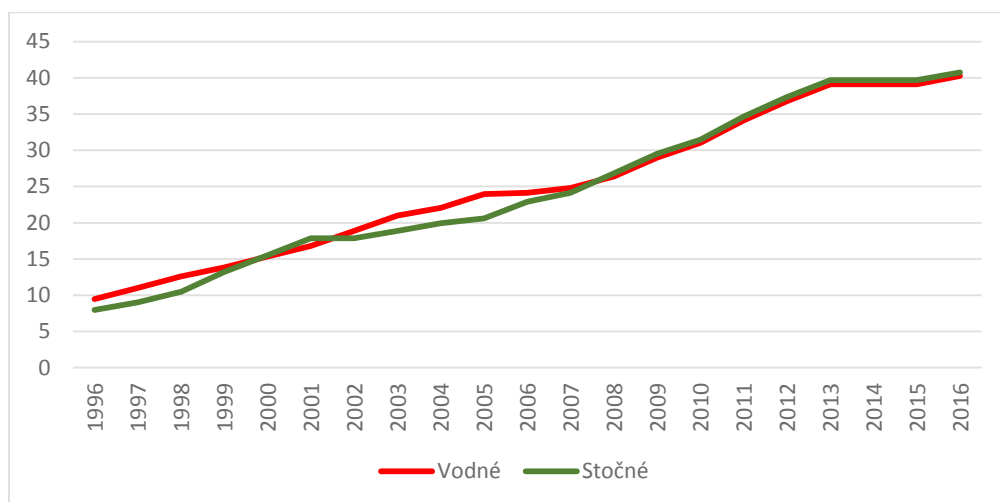
- Komerční ztráty – pravidelné sledování vývoje spotřeb strategických odběratelů, kontrola odběrných míst s nulovými nebo nízkými spotřebami, systém přerušování dodávek vody neplaticím odběratelům.
- Ztráty měřením – pravidelné posuzování vhodného typu měřidla s ohledem na vývoj spotřeby významných dodavatelů a snižování počtu odběratelů s paušálními platbami.
- Fyzické ztráty – aktivní vyhledávání skrytých úniků bylo jednou z hlavních činností i v průběhu celého roku. [28]

**Tab. č. 3-1 - Vývoj fakturace vody za rok 2011 - 2014**

m <sup>3</sup> /rok	2011		2012		2013		2014	
Spotřeba fakturovaná	3 803 000	84,7 %	3 626 000	81,1 %	3 530 000	82,8 %	3 561 000	86,4 %
Vlastní spotřeba	31 802	0,7 %	32 812	0,7 %	31 572	0,7 %	27 796	0,7 %
Fyzické ztráty	612 281	13,7 %	775 788	17,3 %	668 628	15,7 %	501 304	12,2 %
Komerční ztráty	5 000	0,1 %	5 000	0,1 %	5 000	0,1 %	5 000	0,1 %
Ztráty měřením	35 844	0,8 %	32 400	0,7 %	29 800	0,7 %	26 900	0,6 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [28]

**Graf č. 3-1 - Vývoj ceny vodného a stočného v letech 1996 – 2016 v Kč vč. DPH / m<sup>3</sup>**



Zdroj: vlastní zpracování dle [28]

V roce 2016 nastalo mírné meziroční zvýšení vodného o 1,15 Kč na 40,25 Kč vč. DPH/ 1m<sup>3</sup> dodané vody a stočného o 1,03 Kč na 40,73 Kč vč. DPH / 1m<sup>3</sup> odvedené odpadní vody. Cena byla stanovena tak, aby byly částečně kryty velké investice zejména do rozvoje a oprav kanalizační sítě a ČOV v rámci projektu Zlepšení kvality vod horního povodí řeky Moravy. Vývoj fakturace vodného a stočného má mírně stoupající tendenci, a při trendu obecného omezování spotřeby vody a poklesu průmyslové výroby je to důsledkem zejména zaměřením se na snížení podílu vody nefakturované. Do roku 2000 se zvlášť účtovala cena pro velkoodběr a maloodběr, ale v roce 2001 došlo ke sjednocení cen. Dle sdružení vodovodů a kanalizací České republiky (SOVAK ČR) má růst ceny vody na svědomí inflace, zprovoznění nových technologií s velkými nároky na obnovitelné zdroje (energie), investice a dražší nákupy povrchové vody. Cena vody se v roce 2016 meziročně zvýšila o 1,57 %. [39]

## **3.2 Filozofie společnosti**

Filozofie společnosti je důležitá pro identitu a integritu podniku, bývá také označována za směr, kterým se firma vydá na cestě se zaměřením na zákazníka.

### **1. Kvalita a spolehlivost služeb**

Výroba a dodání kvalitní pitné vody, odvádění a čištění vody patří mezi hlavní činnosti podniku a je určena podnikatelské sféře i nejširší veřejnosti. Uvědomění sociálního dopadu na společnost ve formě ceny vodného a stočného je důvodem pro projednávání cen s představiteli měst a obcí. Dodávání vody je zabezpečeno bez omezení kontrolním dispečinkem, který je provozu 24h denně. Vhodným výběrem zdrojů, procesem výroby a technologií je zajištěna maximální možná kvalita služeb v přiměřených cenách. [28]

### **2. Ochrana životního prostředí**

Veškeré činnosti společnosti jsou úzce provázány s ochranou životního prostředí. Jedná se zejména o odvádění a čištění odpadních vod, které je hlavním činitelem při ochraně nebo zlepšení životního prostředí. Ekologická výchova je podporována nejen možnostmi odborné exkurze pro školy na vybraných provozech úpravy pitné vody a čištění odpadních vod, ale také podporou ekologicky zaměřených akcí – Den vody či Den Země. [28]

### **3. Spolupráce se zákazníky**

Kontakt se společností je nabízen v důstojných a příjemných prostorách zákaznického centra v budově ředitelství v Šumperku. Poradenství je spojeno s uzavíráním smluv na dodávky pitné vody či odvádění odpadních vod, zajišťováním podkladů k fakturaci vodného a stočného včetně reklamací a také s technickým poradenstvím. Možnost zadávání odečtu vodoměrů bude v nejbližších letech zajištěno pomocí internetu. [28]

### **4. Spolupráce s municipalitou**

Města a obce spravovaného území jsou nejvýznamnějšími zákazníky společnosti. Akciová společnost byla založena šesti městy a 24 obcemi a je nejdůležitějším partnerem společnosti. Pro ostatní obce zajišťuje společnost řadu nejrůznějších aktivit od celkového provozování vodovodu a kanalizace až po zajišťování samostatných dílčích činností. [28]



## **5. Péče o zaměstnance**

ŠPVS, a. s. je rovněž spojována s dobrou péčí o zaměstnance, poskytováním odpovídající pracovních podmínek pro těžkou práci, s možností zvýšení kvalifikace, odborného růstu zaměstnanců a to v stabilním zaměstnaneckém prostředí. Jednou z hlavních povinností zaměstnavatele je aktivně dbát o bezpečnost a ochranu zdraví při práci svým zaměstnancům v souladu s právními předpisy. Jako hlavní cíle byly stanoveny snížení počtu a četnosti pracovních úrazů, minimalizace vzniku pracovních úrazů, nehod a havárií. Všechny rizikové aktivity či vzniklé pracovní úrazy jsou pravidelně vyhodnocovány či kontrolovány řadou orgánů inspekce práce a životního prostředí a v neposlední řadě jsou také přijímána opatření, aby bezpečnost a ochrana každého pracovníka byla na maximální úrovni. V roce 2014 byl u akciové společnosti evidován a registrován pouze jeden neabsenční pracovní úraz.

[28]

### 3.3 Analýza personální činnosti

**Kolektivní smlouva** je výsledkem kolektivního vyjednávání s odbory. Detailní informace o právech a povinnostech zaměstnavatele a zaměstnance, pracovní době, odměňování či výši příspěvků lze nalézt právě v Kolektivní smlouvě akciové společnosti ŠPVS, a. s. [44]

Délka **pracovní doby** je stanovena na 37,5h týdně, započítává 15 min za směnu pro osobní očistu a v nepřetržitém provozu musí mít zaměstnanec minimálně jednou za měsíc volno v sobotu i neděli. Pracovní pohotovost nesmí přesáhnout v pracovní dny 8h a ve dnech pracovního klidu 16h. Pracovní volno s náhradou mzdy bylo určeno např. při účasti na svatbě rodiče (1 den), úmrtí rodičů či sourozenců zaměstnance (2 dny), účast na pohřbu zaměstnance (1 den), stěhování v obci (1 den). Zvýšení odstupného bude zapříčiněno délkou pracovního poměru např. jednonásobek průměrného výdělku, pokud u zaměstnavatele pracoval 10 – 15 let. **Sociální fond** je tvořen ze zisku zaměstnavatele po zdanění výsledku hospodaření z minulého roku, při nevyčerpání rozpočtu sociálních potřeb zaměstnanců budou tyto prostředky převedeny do dalšího roku. Zaměstnanec má nárok na příspěvek ze sociálního fondu na teplé jídlo a to ve výši 8,50 Kč za předpokladu, že pracuje v úvazku minimálně 4,5h denně min. 3h. [44]

Zaměstnavatel se v roce 2015 zavázal k příspěvku 1500 Kč na penzijní pojištění, kapitálové životní či investiční pojištění. Dále zaměstnavatel v Kolektivní smlouvě uvádí možnost poskytnutí půjčky např. na bytové účely (až 60. tis Kč), ale součet půjček nesmí nikdy překročit hranici 120 tis. Kč. Zaměstnanec může očekávat 1x ročně sportovní den, příspěvek při životním nebo pracovním jubileu, příspěvek na zájezd nebo odměnu při prvním odchodu do důchodu. [44]

**Tab. č. 3-2 - Pracovní výročí za odpracovaná léta u zaměstnavatele**

5 let	až 750 Kč
10 let	až 2.250 Kč
15 let	až 3.750 Kč
20 let	až 4.500 Kč
25 let	až 5.250 Kč
30 let a každých dalších 5 let	až 6.000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle [44]

Společnost na základě kolektivní smlouvy poskytuje **odměny** svým zaměstnancům při životních výročích a pracovních výročích. Odměny při životních pojištěních jsou hrazeny ze sociálního fondu tvořeného ze zisku po zdanění. Odměny při pracovních výročích jsou nákladem roku, v kterém byly vyplaceny. V roce 2014 a 2013 bylo vyplaceno 68 000 Kč a 78 000 Kč na odměnách při životních výročích a 105 000 Kč a 80 000 Kč na odměnách při pracovních výročích. [44]

Šumperská vodohospodářská společnost si klade cíl také **pomáhat zaměstnancům** při jejich vzdělávání (zvýšení stupně vzdělání), pracovník tedy může využít podpory, ale také nemusí. Podpora vychází z finanční podpory a úpravy pracovní doby dle dohody. Všechny podmínky jsou sepsány v klasifikační dohodě, která má zpravidla písemnou podobu.

Příkladem této podmínky může být závazání zaměstnance k práci ve společnosti ŠPVS maximálně po dobu 5 let. Pokud nejsou podmínky dodrženy ze strany zaměstnance, zaměstnavatel může požadovat vrácení finanční podpory.

Dle studie společnosti TREXIMA, s. r. o. je za **nejčastěji poskytovaný benefit** pro motivaci využíván příspěvek na stravování (90 %), možnost vzdělání (86 %), využití služebního auta pro soukromé účely (63 %) nebo použití mobilního telefonu pro soukromé účely (60 %). [31]

Dle **klasifikačního katalogu** Šumperské vodohospodářské společnosti jsou zaměstnanci závazně zařazováni do tarifních tříd. Každému pracovnímu místu je přiznána tarifní třída podle vykonávané pracovní činnosti. Pracovní místo se zařadí podle vykonávané práce do příslušné tarifní třídy tak, že konkrétní vykonávaná činnost uvedená v popisu pracovního místa se porovná s příklady prací uvedenými v klasifikačním katalogu. Mezi nadřazeným zaměstnancem a nejvýše zařazeným podřazeným zaměstnancem musí být rozdíl alespoň jedna tarifní třída, pokud tato podřízenost vyplývá z organizačního řádu. Tarifní třídy 1 - 6 jsou rozděleny pouze v kategorii dělníků do pěti úrovní (tarifních skupin či stupňů) – a to na skupinu I, A, B, C, 0. Každému zaměstnanci kategorie dělníků je přiznán odpovídající tarifní stupeň na základě jím splněných stanovených kritérií – viz tabulka č. 3-3. Pro přiznání daného tarifního stupně musí být splněna kritéria min. na 80 % (součtem za splněná dílčí kritéria) a současně musí být bez výhrad splněna základní kvalifikační kritéria a1, a2 nebo a3. Bere se v potaz vzdělání, práce a kompetence zaměstnance. [43]

**Tab. č. 3-3 - Výňatek z tabulky tarifních stupňů – detailní rozbor tarifního stupně A**

Stupeň	Váha	Charakteristika	Kritérium
<b>A (45) Špičkový odborník</b>			
	<b>50%</b>	<b>a)</b>	<b>a1 12,5%</b> splňuje kvalifikační požadavek vzdělání
			<b>a2 12,5%</b> splňuje kvalifikační požadavek odborné praxe
			<b>a3 12,5%</b> splňuje další - vzorové kvalifikační požadavky ŠPVS, a.s. (etalon)
			<b>a4 12,5%</b> min. <b>10 let</b> praxe ve společnosti
	<b>25%</b>	<b>b)</b>	<b>b1 8,0%</b> trvale <b> vynikající</b> pracovní výsledky
			celkové bodové hodnocení za předchozí <b>2 roky</b> je vyšší než <b>4,49 b.</b> a současně není hodnocen <b>3 b.</b> , resp. <b>2 b.</b> , či <b>1 b.</b> v žádné z hodnocených dovedností
			<b>b3 8,5%</b> za období předchozích <b>24 hodnocených období</b> (měsíců) zpětně nedošlo ke krácení nebo nepřiznání prémie zaměstnance
	<b>25%</b>	<b>c)</b>	<b>c1 12,5%</b> respektovaná autorita ve společnosti (pro spolupracovníky, nadřízené) i mimo ni (zákazníky a kooperující firmy, v oboru)
			<b>c2 12,5%</b> dovednost učit a předávat své zkušenosti kolegům

Zdroj: vlastní zpracování dle [45]

Nadřízený navrhuje zařazení zaměstnance do určitého tarifního stupně, tento návrh doporučuje a kontroluje vyšší nadřízený, schvaluje ředitel a rozhoduje generální ředitel Ing. Radim Jirout, MBA. Příkladem dělnických povolání pro 3. tarifní třídu je vodárenský dělník, pro 4. – 5. strojník vodohospodářských zařízení, pro 5. tarifní třídu je automechanik a pro 4. – 6. čistič kanalizačního zařízení. Příklad profesí pro technickohospodářské pracovníky z tarifní třídy 7. je asistent ředitele či obchodní referent, pro 7. – 8. účetní, pro 9. ekonom financování a daní a 10. vedoucí provozu či vedoucí personálního oddělení. [43]

Obecně je odměňovací systém plně v režii společnosti, každý systém je **jedinečný** a sestavený s ohledem na potřeby společnosti.

Ve **mzdovém řádu** jsou blíže specifikovány veškeré informace o poskytování mezd, mzdových formách, příplatcích ke mzdě, termínech výplaty, srážkách ze mzdy, průměrném výdělku, proplácení zlomků hodin, rozdělení zaměstnanců do mzdových tarifních stupňů a také jejich patřičné ohodnocení.

**Nejdůležitější části** mzdového řádu Šumperské vodohospodářské společnosti jsou uvedeny v příloze č. 2.

**Tab. č. 3-4 - Přehled tarifních tříd a tarifních skupin (stupňů) pro rok 2015**

T A R I F							
Tarifní třídy	Kč/měsíc		Kč/hod				
	Minimum	Maximum	Tarifní skupiny (stupně)				
			0 (10)	C (22)	B (33)	A (45)	I (50)
1	9 200	10 250	58,90	61,90	64,80	67,80	70,70
2	10 000	11 200	61,90	65,00	68,00	71,10	74,20
3	12 050	12 050	72,60	76,30	79,70	83,50	87,10
4	11 850	13 400	76,30	80,00	83,80	87,60	91,50
5	14 000	14 600	80,10	84,00	88,00	91,70	96,00
6	14 600	17 500	84,00	88,30	92,50	96,20	100,50
7	16 100	20 000	x	x	x	x	x
8	18 500	23 400	x	x	x	x	x
9	21 600	27 000	x	x	x	x	x
10	26 400	35 200	x	x	x	x	x
11	-	-	x	x	x	x	x
12	-	-	x	x	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování dle [45]

Tarifní třídy 1 – 6 jsou určené pro dělníky a třídy 7 – 10 pro technickohospodářské pracovníky.

**Dle zákona č. 262/2006 Sb.** zákoníku práce, v aktuálním znění, přísluší zaměstnanci příplatek za práci v noci dle §116 a to ve výši min. 10 % průměrného výdělku, za práci v sobotu nebo v neděli dle § 118 je sazba stanovena na 10 % průměrného výdělku a za práci přesčas dle § 114 je to minimálně 25 % průměrného výdělku. Pracovník má dle § 140 nárok na odměnu ve výši 10 % průměrného výdělku za dobu pracovní pohotovosti. Minimální měsíční mzda pro rok 2015 byla stanovena na 9200 Kč, tedy 55 Kč/h, což první tarifní třída zahrnuje. [42]

Šumperská vodohospodářská společnost splňuje veškeré povinnosti, které určuje zákoník práce a dokonce poskytuje příplatky, které **nejdou ze zákona stanoveny** (např. příplatek za vedení čety).

Mzdový řád je velmi **přehledně a srozumitelně zpracovaný**.

**Fluktuace** je jedním z trvalých problémů organizací, které je nutné sledovat.

**Tab. č. 3-5 - Trendy fluktuace za rok 2010 – 2014 v ŠPVS, a. s.**

	Měsíc	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	Suma
2011	Odchody	4	0	1	0	0	0	2	1	1	1	0	1	11
	Příchody	1	2	2	0	1	0	0	1	1	2	1	1	<b>Průměr</b>
	Počet ZAM	190	192	193	193	194	194	192	192	192	193	194	194	193
	Fluktuace (v %)	<b>2,1</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>5,7</b>
2012	Příchody	0	0	0	0	1	2	1	0	0	2	2	0	
	Odchody	3	0	0	0	1	0	2	0	0	1	0	0	7
	Počet ZAM	191	191	191	191	191	193	192	192	192	193	195	195	192
	Fluktuace (v %)	<b>1,6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3,6</b>
2013	Příchody	1	0	1	2	2	1	1	1	0	1	0	0	
	Odchody	3	3	0	1	0	2	4	2	0	1	0	0	16
	Počet ZAM	193	190	191	192	194	193	190	189	189	189	189	189	191
	Fluktuace (v %)	<b>1,6</b>	<b>1,6</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2,1</b>	<b>1,1</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8,4</b>
2014	Příchody	0	0	0	1	1	1	1	0	2	2	0	0	
	Odchody	2	0	0	0	3	0	1	1	0	2	1	1	11
	Počet ZAM	187	187	187	188	186	187	187	186	188	188	187	186	187
	Fluktuace (v %)	<b>1,1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1,6</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>0</b>	<b>1,1</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>5,9</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle [47]

**Hodnota optimální fluktuace** se pohybuje v rozmezí 5 % – 7 %, což koresponduje s výsledky ŠPVS, a. s. Hlavním důvodem fluktuace ve společnosti ŠPVS je odchod do penze, což poukazuje na dlouholeté dobré vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

**Tab. č. 3-6 - Informace o fluktuaci za rok 2012**

Průměrná fluktuace v ČR u firem s více než 100 zaměstnanci	11,5 %
Průměrná fluktuace pro ostatní průmysl	12,6 %
Průměrná fluktuace pro služby vyžadující kvalifikovanou sílu	9,4 %
Míra fluktuace: do 2 %	7 % firem
2,1 % - 5 %	20 % firem
5,1 % - 8 %	16 % firem
8,1 % - 10 %	9 % firem
10,1 % - 15 %	17 % firem
15,1 % - 20 %	10% firem
20 % a více	21 % firem
Optimální míra fluktuace pro průmysl se pohybuje v rozmezí 5% - 10 %	

Zdroj: vlastní zpracování dle [32]

Z hlediska oborového průměru fluktuace, průměru v ČR nebo vývojem fluktuace v podnicích je zjištěná fluktuace Šumperské vodohospodářské společnosti **velmi výborná**.

### 3.4 Zaměstnanost a mzdy

Vývoj průměrné mzdy pracovníků Šumperské vodohospodářské má dlouhodobě **rostoucí charakter a kladný meziroční růst**.

Průměrná mzda zaměstnance akciové společnosti byla zjištěna **vždy vyšší** než průměrná mzda, což může působit jako motivační nebo stabilizační faktor. Dle klasifikace obchodních činností za celou Českou republiku, i dle Olomouckého kraje. Šumperská vodohospodářská společnost je řazena podle CZ-NACE (klasifikaci zajišťuje Český statistický úřad) do kategorie E - Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi, CZ-NACE navazuje na Odvětvovou klasifikaci ekonomických činností (OKEČ) od roku 1. 1. 2008.

**Tab. č. 3-7 - Vývoj hrubých mezd v Kč/měsíc od roku 2009 do 2014**

Roky	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrná mzda pracovníka ŠPVS	23 787	24 721	25 042	25 869	26 805	27 424
Meziroční nárůst mzdy pracovníka ŠPVS	1 259	934	321	827	936	619
Průměrná měsíční mzda v ČR	23 488	23 864	24 319	25 109	25 128	25 686
Minimální mzda stanovená vládou ČR	8 000	8 000	8 000	8000	8 500	8 500
Průměrná mzda dle CZ-NACE (kat. E)	22 287	23 048	23 268	23 647	23 599	není k dispozici
Průměrná mzda v Olomouckém kraji	24 001	23 997	22 670	22 934	23 909	24 175

Zdroj: vlastní zpracování dle [20], [22], [24], [27], [46]

**Tab. č. 3-8 - Vývoj struktury pracovníků v letech 2010 - 2014**

Rok	Vzdělání (v %)				Věková struktura v letech (v %)					Počet zaměstnanců	
	ZŠ	Vyučení	SŠ	VŠ	do 30	31-40	41-50	50-60	od 61	Manuální	Nemanuální
2014	1,7	45,3	37,4	15,6	7,8	22,9	34,1	31,8	3,4	100	87
2013	1,6	45,9	38,3	14,2	8,7	23,0	34,4	30,1	3,8	103	86
2012	2,1	48,7	34,9	14,4	8,7	24,1	31,8	27,2	8,2	105	90
2011	2,6	49,5	34,5	13,4	10,3	23,7	32,5	26,3	7,2	106	87
2010	2,1	50,3	34,2	13,5	10,9	23,3	33,7	26,4	5,7	107	86

Zdroj: vlastní zpracování dle [28]

Věková struktura či úroveň vzdělání se v akciové společnosti je převážně stabilní. Meziroční změny v počtu zaměstnanců se základním vzděláním mají klesající tendenci pouze

v desetinách procent. V roce 2013 byl snížen podíl zaměstnanců s výučním listem o 2,8 %, v ostatních letech žádné výrazné výkyvy nejsou. Ve stejném roce došlo k růstu podílu zaměstnanců s maturitou o 3,4 %. Podíl pracovníků s vysokoškolským vzděláním meziročně převážně stoupá, v roce 2014 nastal růst o 1,4 %. Největší podíl zaměstnanců dle věkové struktury tvoří dvě skupiny a to 41 – 50 let společně s kategorií 50 – 60 let. Výrazný podíl tvoří zaměstnanci s výučním listem, **což potvrzuje**, že nejvíce pracovníků se nachází na pozici dělník.

Nabídka benefitů, vzdělání či strategie přijímání nových zaměstnanců může být ovlivněna právě věkem současných pracovníků ve firmě. Management či personalista musí počítat s odchodem pracovníků do penze a proto je důležité hlídat **věkovou strukturu zaměstnanců**.

Zaměstnanci tvoří největší bohatství firmy, a proto by jim měla být věnována dostatečná pozornost. Vzdělání nabývá důležitosti, není výjimkou, že se management nebojí investovat do jazykových, či vzdělávacích kurzů (např. dle postavení či funkce), nabízí možnosti mezinárodních stáží, či uzavírání kvalifikačních dohod. Naprosto nutné vzdělání je prováděno z důvodu změny legislativy v práci, kterou zaměstnanec vykonává. Informace o pracovním místě a požadované odborné znalosti vykonávané práce lze najít v **klasifikačním řádu**.

Například v roce 2013 bylo vynaloženo 31,1 % nákladů z oblasti výcviku na odborný rozvoj, 20,4 % na jazykové kurzy a 27,2 % pro vzdělání manažerů. Pro srovnání v roce 2005 bylo poskytnuto 17 % finančních zdrojů určené pro vzdělání na speciální projekty rozvoje, 36% na rozvoj kvalifikace, 14% na periodická školení či zkoušky a 33 % na jazykové vzdělávání. [28]

**Zaměstnanec může usilovat o vzdělání**, aby byl více atraktivní na trhu práce, mohl budovat kariéru, zvýšit si sebevědomí, nebo touží po nových dovednostech či seberealizaci. Pracovník se může s nadřízeným dohodnout na rozvojovém plánu a projevit přání, v jaké oblasti by se rád vzdělával.

**Pro představu** lze uvést výsledky studie společnosti TREXIMA, s. r. o. za rok 2013, která zkoumá průměrné roční náklady na vzdělání pracovníka:

- 1 734 Kč u společností, které přijímají pouze dělnické profese,
- 2 414 Kč v podnicích, kde nabírají především dělnické profese,
- 3 852 Kč u firem, které zaměstnávají především THP pracovníky a odborníky s experty. [33]



V roce 2014 bylo vynaloženo společností ŠPVS, a. s. 1,4 % z vyplacené hrubé mzdy na výcvik a rozvoj zaměstnanců. [28]

Průměrná mzda zaměstnance za rok 2014 byla 27 424 Kč/měsíčně, což znamená investici 4 607 Kč/ročně na zaměstnance. Pokud bude přihlédnuto k výše uvedené studii společnosti TREXIMA s. r. o. tak výše investice do vzdělání a rozvoje zaměstnanců je **nadprůměrná**.

### 3.5 Shrnutí

Šumperská vodohospodářská společnost, a. s. je velmi stabilní a známou firmou v Olomouckém kraji, která se zabývá výrobou a dodávkou pitné vody společně s odkanalizováním a čištěním odpadních vod. Zákaznický servis je zajišťován na velmi vysoké úrovni, což koresponduje s cíli uvedenými ve filozofii společnosti. Zaměstnanecké vztahy jsou velmi vřelé a prostředí ve firmě velmi příjemné.

Infrastruktura je pronajímána od akciové společnosti VHZ, která sídlí na stejné adrese jako ŠPVS, a. s. Liniová organizační struktura je pro společnost ŠPVS, a. s. naprosto dostačující a ideálně zvolená. Snižování podílu nefakturované vody je dlouhodobým cílem společnosti.

Podpora v dalším vzdělání zaměstnanců je běžným jevem a personalisté každým rokem probírají se zaměstnanci různé možnosti kurzů či vzdělání ať z důvodu potřeby dozdělení kvůli změně legislativy nebo individuálních přání zaměstnance. Odměňovací systém je složen z deseti tarifních tříd, z toho prvních šest je určeno pro manuální pracovníky.

Fluktuace je dlouhodobě udržována na velmi nízké úrovni a nejčastějším důvodem odchodu zaměstnanců je odchod do penze, což značí velmi kvalitní vztahy mezi společností a zaměstnanci.

Průměrná hrubá mzda pracovníku společnosti ŠPVS, a. s. je každý rok vyšší než je minimální nebo průměrná měsíční mzda v ČR a dokonce je vyšší než průměrná mzda v jiných podnicích dle CZ-NACE v kategorii E - Zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi, kromě roku 2009, kde je průměrná hrubá měsíční mzda v Olomouckém kraji mírně vyšší. Největší podíl zaměstnanců se pohybuje ve věkové kategorii 41 - 50 let a skoro polovina zaměstnanců vlastní výuční list, což potvrzuje, že většina zaměstnanců se nachází na pozici dělník.

Věková struktura zaměstnanců je převážně stabilní, proto se personalisté nemusejí obávat zvýšené fluktuace z důvodu odchodu zaměstnanců do penze a nemusejí plánovat mimořádný nábor zaměstnanců. Investice do vzdělání zaměstnanců jsou velmi nadprůměrné ve srovnání se studií společnosti TREXIMA, s. r. o.

## 4 Analýza odvětví a produktivita

Cílem této kapitoly je zjistit základní informace o vodárenském odvětví, provést analýzu čtyř vodáren z hlediska produktivity mezd, přidané hodnoty, práce a vybavenosti práce kapitálem. V další části budou společnosti podrobně zkoumány za pomoci finanční analýzy, kde bude bližena zkoumána rentabilita, aktivita, likvidita, obrátový cyklus peněz nebo čistý pracovní kapitál. Bankrotní modely blíže napoví budoucnost analyzovaných společností.

### 4.1 Specifikace vodárenského odvětví

Vodárenské odvětví je velmi specifické, je zde propojení s ostatními obory a má vliv na stav naší země tedy na životní prostředí naší planety. Pro řádné provozování nebo vybudování potřebné infrastruktury jsou zapotřebí obrovské investice v řádech stovek milionů. Počet odběratelů, kteří od vodáren kupují vodu nelze zásadním způsobem navýšit. Pro představu, v Olomouckém kraji žije přes 600 000 obyvatel a v České republice celkově přes 10 500 000 obyvatel. [21]

**Cena vody** je regulována Ministerstvem zemědělství a Ministerstvem financí. Věstník vydávaný MF stanovuje závazné postupy pro tvorbu ceny vody. Definitivní cena vodného a stočného je každoročně schvalována zastupitelstvem obcí nebo měst. Do ceny se může dostat pouze přiměřený zisk a ekonomicky odůvodněné náklady. [18]

**Legislativa** v oboru vodárenství je tvořena především zákonem č. 274/2001 Sb., v aktuálním znění, o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu, zákonem č. 274/2003 Sb., v aktuálním znění, o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, zákonem č. 254/2001 Sb., v aktuálním znění, o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), v aktuálním znění, vyhláškou 252/2004 Sb., v aktuálním znění, kterou se stanoví hygienické požadavky a zákonem č. 258/2000 Sb., v aktuálním znění, o ochraně veřejného zdraví. [19]

**Regulace** je tedy zabezpečována Ministerstvem zemědělství v čele s panem Ing. Marianem Jurečkou, Ministerstvem financí (řídí cenovou politiku) v čele s panem Ing. Andrejem Babišem, Ministerstvem životního prostředí (regulace jakosti vypouštěných vod) v čele s panem Mgr. Richardem Brabcem, Ministerstvem zdravotnictví (regulace jakosti

dodávané pitné vody) pod vedením MUDr. Svatopluka Němečka, MBA, Ministerstvem pro místní rozvoj (řízení dotací z EU) pod vedením Ing. Karly Šlechtové a Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže. [40]

**Dotaci** lze získat díky operačnímu programu životního prostředí, konkrétně se jedná o 1. prioritní osu - zlepšování kvality vod a snižování rizika povodní. [29] Další možnost je dotace za pomoci Ministerstva zemědělství, konkrétně program - výstavba a technické zhodnocení infrastruktury vodovodů a kanalizací. [30]

## 4.2 Analýza odvětví

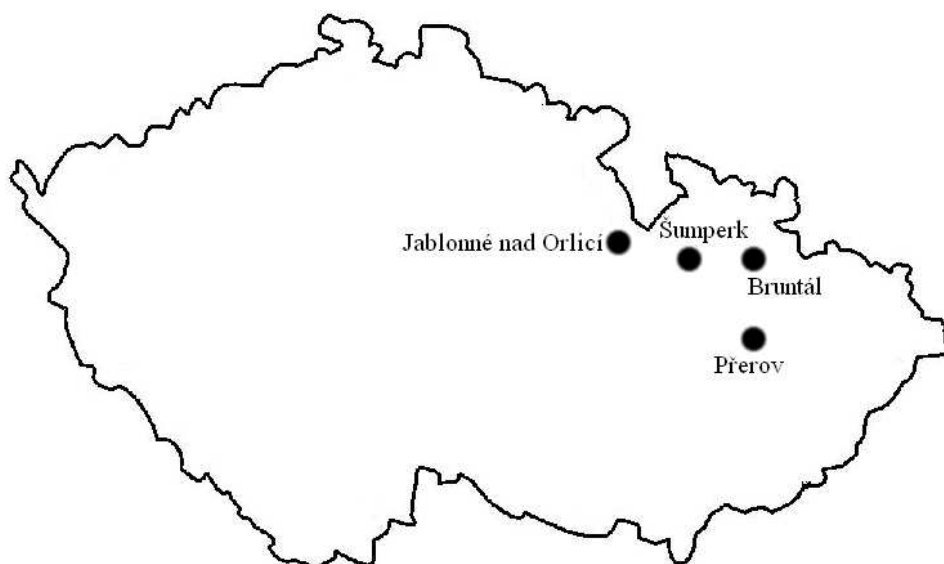
Vertikální či horizontální analýzy, poměrové ukazatele (např. ukazatel aktivity, zadluženosti, rentability, kapitálového trhu, likvidity), syntetické ukazatele (např. Altmanův index), bankrotní nebo bonitní modely, výpočet produktivity práce a mnoho dalších nástrojů finanční analýzy posuzují finanční zdraví podniků a identifikují možnost „nemoc“ podniku.

**Analýzou odvětví** budou podrobně rozebrány následující čtyři akciové společnosti

- Šumperská vodohospodářská společnost, a. s.,
- Vodovody a kanalizace Přerov, a. s.,
- Vodovody a kanalizace Bruntál, a. s.,
- Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a. s.

Autorka zvolila podniky pro finanční analýzu na základě benchmarkingu, mezi rozhodující faktory patří: lokalita společnosti, předmět podnikání, kvalita vypracování finančních výkazů a počet zaměstnanců. Podniky jsou evidovány dle CZ-NACE v sekci E – zásobování vodou; činnosti související s odpadními vodami, odpady a sanacemi.

**Obr. č. 4-1 - Mapa posuzovaných společností**



Zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Produktivita práce

Produktivita práce nám udává poměr mezi vstupem a výstupem, tedy poměr mezi výkony, obratem či přidanou hodnotou a počtem pracovníků nebo mzdovými náklady.

**Tab. č. 4-1 - Produktivita práce z přidané hodnoty na 1 zaměstnance za rok 2010 - 2014**

Rok	ŠPVS, a. s.	VaK Přerov, a. s.	VaK Bruntál, a. s.	VaK Jablonné nad Orlicí, a. s.	Oborový průměr
2014	685 471 Kč	1 113 656 Kč	773 333 Kč	765 111 Kč	731 000 Kč
2013	650 646 Kč	1 099 806 Kč	875 815 Kč	756 550 Kč	737 000 Kč
2012	604 964 Kč	1 094 740 Kč	823 964 Kč	700 541 Kč	737 000 Kč
2011	597 560 Kč	1 087 321 Kč	846 703 Kč	705 327 Kč	742 000 Kč
2010	579 632 Kč	1 063 247 Kč	776 890 Kč	689 187 Kč	686 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle příloh č. 1-26

Hodnoty korespondující s oborovým průměrem jsou vykazovány vodárnami Vak Jablonné nad Orlicí, a. s. a Vak Bruntál, a. s. Vak Jablonné nad Orlicí, a. s. se zcela jasně dostává z finančně tísnivé situace a dokonce se zde projevuje vyšší produktivita na zaměstnance v porovnání s oborovým průměrem či předchozím rokem. Výsledek společnost ŠPVS je nejnižší ve srovnání s oborovým průměrem či konkurenty, ale má rostoucí charakter ve sledovaném období, což je dobré. Nižší hodnota produktivity je způsobena velkou výkonovou spotřebou – zejména službami.

Důvodem vysoké hodnoty výkonových spotřeb je poplatek za pronájem infrastruktury společnosti VHZ, a. s. ve výši 67 000 000 Kč/ročně. Přesto by management společnosti měl zhodnotit vhodnost pracovních postupů a zajistit případnou změnu.

Vynikajícím výsledkem se může pyšnit VaK Přerov, a. s.

Pro srovnání podnik ŠPVS, a. s. má o 20 % větší výkonovou spotřebu než VaK Přerov, a. s.

**Tab. č. 4-2 - Mzdová náročnost**

Rok	ŠPVS, a. s.	VaK Přerov, a. s.	Vak Bruntál, a. s.	Vak Jablonné nad Orlicí, a. s.
2014	0,20	0,18	0,17	0,16
2013	0,20	0,18	0,16	0,18
2012	0,20	0,18	0,15	0,18
2011	0,19	0,18	0,15	0,20
2010	0,20	0,17	0,16	0,20

Zdroj: vlastní zpracování dle příloh č. 1-26

Podstatou mzdové náročnosti je vyjádření kolik Kč mzdových nákladů odpovídá 1 Kč výnosů (v tomto případě tržeb). Snižování tohoto ukazatele je podnikovým cílem. Podobný výsledek je vykazován všemi analyzovanými společnostmi. Na výši mzdových nákladů může mít vliv rozdílná hodinová mzdová sazba (údaje nejsou k dispozici) společně s výši tržeb. Nejlepšího výsledku dosáhly vodárny Jablonné nad Orlicí a. s., kde na 1 Kč tržeb jde na zaplacení mzdových nákladů 16 haléřů.

Je potřebné brát také v úvahu vývoj průměrné hrubé mzdy ve vodárenském odvětví a ve společnosti ŠPVS, a. s., z těchto podkladů je evidentní, že společnost ŠPVS, a. s. má vyšší průměrnou mzdu na pracovníka, což způsobuje nejvyšší míru mzdové náročnosti v porovnání s ostatními vodárnami.

**Tab. č. 4-3 - Mzdová produktivita**

Rok	ŠPVS, a. s.	VaK Přerov, a. s.	Vak Bruntál, a. s.	Vak Jablonné nad Orlicí, a. s.
2014	4,91	5,46	5,77	6,24
2013	4,96	5,57	6,31	5,51
2012	4,90	5,65	6,49	5,55
2011	5,16	5,62	6,78	4,93
2010	5,06	5,78	6,07	4,99

Zdroj: vlastní zpracování dle příloh č. 1-26

Mzdová produktivita vyjadřuje tržby/mzdové náklady neboli kolik Kč tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Jinými slovy, když je ukazatel vyšší než 1 tak tržby jsou schopny hradit mzdové náklady v plné výši. Pozitivní je zpravidla rostoucí trend. V roce 2012 nastal mírný zvrat pro společnost ŠPVS, a. s., tento rok se poprvé meziročně snížily tržby

a ještě vzrostly mzdové náklady, což má za vinu právě snížení produktivity v roce 2012. Podobná situace nastává v roce 2014, kdy se zvýšily mzdové náklady (z důvodu meziročního růstu hrubých mezd o 619 Kč), i když se snížil počet zaměstnanců (o dva) a o téměř 2 000 000 se snížily tržby. Od roku 2010 VaK Přerov, a.s. každý rok ztrácí 1 – 2 zaměstnance, náklady na mzdy přesto rostou (pravděpodobně zvyšování hrubé mzdy) a to má za příčinu mírné snižování ukazatele produktivity práce ve sledovaných letech.

Velmi podobný osud jako VaK Přerov, a. s. má i VaK Bruntál, a.s. Autorka by ráda poukázala na skvělý výsledek VaK Jablonné nad Orlicí, a. s., kde je naprosto jasně pozorovatelné, že i přes špatné období společnosti ukazatel meziročně stoupal a v roce 2014 dokonce vzrostl o krásných 0,72 % z důvodu meziročního růstu tržeb o 18 %.

**Tab. č. 4-4 - Vybavenost práce kapitálem**

Rok	ŠPVS, a. s.	VaK Přerov, a. s.	Vak Bruntál, a. s.	Vak Jablonné nad Orlicí, a. s.
2014	1 421 583 Kč	8 344 169 Kč	10 056 151 Kč	6 645 641 Kč
2013	1 325 984 Kč	8 322 037 Kč	8 211 889 Kč	6 452 894 Kč
2012	1 224 369 Kč	8 227 021 Kč	7 786 012 Kč	6 323 324 Kč
2011	1 200 751 Kč	8 334 409 Kč	7 701 376 Kč	6 272 280 Kč
2010	1 279 829 Kč	8 374 567 Kč	7 388 790 Kč	6 296 780 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle příloh č. 1-26

Vybavenost práce kapitálem vyjadřuje množství celkových pasiv na 1 zaměstnance. Růst tohoto ukazatele je pozitivní a tento předpoklad všechny společnosti ve zkoumaném období splňují. Vysokou hodnotu ukazatele u společnosti VaK Bruntál, a. s. má příčinu v nižším součtu zaměstnanců. VaK Přerov, a. s. vykazuje nejvyšší hodnotu pasiv, kde hlavní část tvoří základní kapitál – zejména nepeněžitými vklady měst a obcí. ŠPVS, a. s. má nejnižší součet pasiv v porovnání s ostatními sledovanými podniky a jen o 1,1 % méně zaměstnanců než VaK Přerov, a. s., tyto faktory tedy způsobují nejnižší výsledek ukazatele vybavenosti práce kapitálem.

Pokud by se management firmy ŠPVS, a. s. rozhodl vlastnit infrastrukturu a tedy nepronajímat si jí od akciové společnosti Vodohospodářská zařízení, a. s., tak by ukazatel vybavenosti práce kapitálem dosáhl v roce 2014 výše 5 986 230 Kč, což už je výsledek, který se blíží oborovému trendu, který je patrný v tabulce výše.



## 4.4 Čistý pracovní kapitál

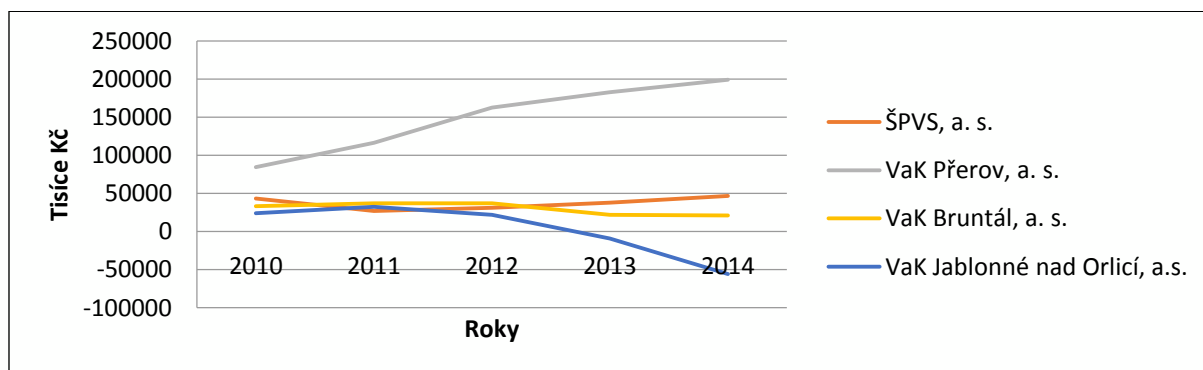
Tab. č. 4-5 - Čistý pracovní kapitál v tisících Kč za rok 2010 – 2014

Rok	ŠPVS, a. s.	VaK Přerov, a. s.	VaK Bruntál, a. s.	VaK Jablonné nad Orlicí, a.s.
2014	46 358	199 079	20 833	-56 123
2013	37 562	182 641	21 816	-9 237
2012	30 855	162 389	36 659	25 457
2011	26 845	116 120	37 030	32 277
2010	42 956	84 174	33 140	23 977

Zdroj: vlastní zpracování dle příloh č. 1-26

Ukazatel čistého pracovního kapitálu vypovídá o tom, kolik oběžného majetku firmě zůstane, když uhradí veškeré krátkodobé závazky. Pokud je ukazatel záporný, firma nemá dostatečný kapitál pro financování svých činností a právě tato situace nastává u firmy VaK Jablonné, a. s., kde vzniká tzv. „nekrytý dluh“. Záporný obrátový cyklus peněz a nízká likvidita podniku VaK Jablonné a. s. napovídá této skutečnosti. Optimální hodnota tohoto ukazatele je taková, aby zajistila hladké financování potřeb podniku. V roce 2014 byla dosáhnuta společností VaK Přerov, a. s. nejvyšší míra čistého pracovního kapitálu. Tento fakt již naznačovala likvidita, která byla vysoce nadprůměrná z důvodu shromažďování peněžních prostředků u důvodů vysokých budoucích plánovaných investic do infrastruktury. V letech 2010 - 2013 společnost VaK Bruntál, a. s. zaznamenala úbytek oběžných aktiv a přírůstek krátkodobých závazků, což každým rokem snižovalo čistý pracovní kapitál. Velký úbytek čistého pracovního kapitálu v roce 2013 byl způsobem rozsáhlou investicí do obnovy infrastruktury. Dle názoru autorky je pozitivní růst trendu a tudíž i výsledek společnosti ŠPVS, a. s. velmi dobrý.

Graf. č. 4-1 - Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2010 - 2014



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.5 Poměrové ukazatele

**Tab. č. 4-6 - ROE (Return on Equity) – rentabilita vlastního kapitálu za rok 2010 - 2014**

Rok	ŠPVS, a. s.	VaK Přerov, a. s.	Vak Bruntál, a. s.	Vak Jablonné nad Orlicí, a. s.
2014	17,38 %	0,85 %	0,55 %	0,91 %
2013	15,18 %	0,65 %	0,65 %	0,95 %
2012	13,85 %	0,71 %	0,65 %	0,79 %
2011	15,35 %	0,70 %	1,33 %	1,05 %
2010	15,44 %	0,69 %	0,63 %	0,87 %

Zdroj: vlastní zpracování dle příloh č. 1-26

**Tab. č. 4-7 - Oborové průměry dle CZ-NACE – sektor E za rok 2010 – 2013**

Rok	2010	2011	2012	2013
ROE	6,96 %	6,32 %	5,83 %	5,11 %
ROA	4,11 %	3,90 %	3,61 %	3,15 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [20]

**Tab. č. 4-8 - Bezriziková sazba za rok 2010 - 2014**

Rok	1. čtvrtletí	1. pololetí	1. - 3. čtvrtletí	Celý rok
2014	2,30 %	2,03 %	1,81 %	1,58 %
2013	1,98 %	1,93 %	2,27 %	2,26 %
2012	3,02 %	2,87 %	2,55 %	2,31 %
2011	3,86 %	3,79 %	3,51 %	3,79 %
2010	3,95 %	3,92 %	3,78 %	3,71 %

Zdroj: vlastní zpracování dle [41]

Bezriziková sazba je dána jako výnos desetiletých státních dluhopisů a mohla by být tedy zisk ušlé příležitosti. Bezriziková sazba má dlouhodobě klesající charakter a to od druhé poloviny roku 2009.

Ukazatel ROE by měl dosahovat vyšších hodnot než ukazatel ROA, protože management podniku se snaží vytěžit z vloženého kapitálu co nejvíce, jelikož tento druh kapitálu je nejdražší. Pozitivní je meziroční růst.

Zdravá firma by měla vykazovat ukazatel rentability vlastního kapitálu vyšší než je bezriziková sazba a korespondovat s úrovní ukazatele v oborovém průměru, který je stanoven pro rok 2013 5,11 %.

Tuto skutečnost splňuje společnost ŠPVS, rentabilita vlastního kapitálu je dlouhodobě rostoucí, vždy vyšší než je bezriziková sazba. Výnos z vlastních zdrojů je nadprůměrný ve srovnání s porovnávanými společnostmi a oborovými hodnotami, což je známka dobrého hospodaření s vlastním kapitálem.

Na ukazatel ROE má vliv čistý zisk (EAT) a vlastní kapitál. Při srovnání výše čistého zisku lze vyčíst, že společnost ŠPVS, a. s. vykazuje vyšší čistý zisk než ostatní vybrané

společnosti, což je důvodem vyšší hodnoty ukazatele ROE. Základní kapitál společností je převážně tvořen nepeněžitými vklady měst a obcí, ale v případě Šumperské vodohospodářské společnosti, a. s. tento kapitál vlastní z 98,7 % mateřská společnost. Vlastní kapitál v případě společnosti ŠPVS, a. s. je vykazován až 14x menší ve srovnání s VaK Přerov, a. s. a je výrazně nižší v porovnání s ostatními konkurenty, protože infrastruktura, která je nezbytná pro chod vodárny je pronajímána od společnosti VHZ, a. s. ROE tedy ŠPVS, a. s. vykazuje **velmi obstojný**.

V případě VaK Bruntál, a. s. byl výsledek hospodaření poznamenán zvýšenou odloženou daní z roku 2013, z důvodu přerušení odepisování vybraného dlouhodobého majetku v roce 2015 se také očekává mírný pokles zisku z důvodu snížení množství fakturované vody.

**Pokud by najímaná infrastruktura byla v majetku ŠPVS, a. s., hodnota ROE by se ocitla ve výši 2,28 %,** což je nižší než oborový průměr, ale stále nejvyšší v porovnání s analyzovanými společnostmi v oboru. Hodnota 2,28 % je vyšší než bezriziková sazba za rok 2014. Tato informace by jistě potěšila vlastníky, protože mohou získat vyšší výnos než z investice bez rizika.

Ostatní společnosti sice dosahují zpravidla konstantních hodnot, za to podstatně nižších oproti standardu, čili jejich výnos vytvořený z vlastních zdrojů je **podprůměrný**. Pokud by tento trend vydržel dlouhodobě nízký, vyplatilo by se investorům více investovat do jiných společností.

## Rentabilita aktiv

Tab č. 4-9 - Rentabilita aktiv ROA (return of assets) v letech 2010 - 2014

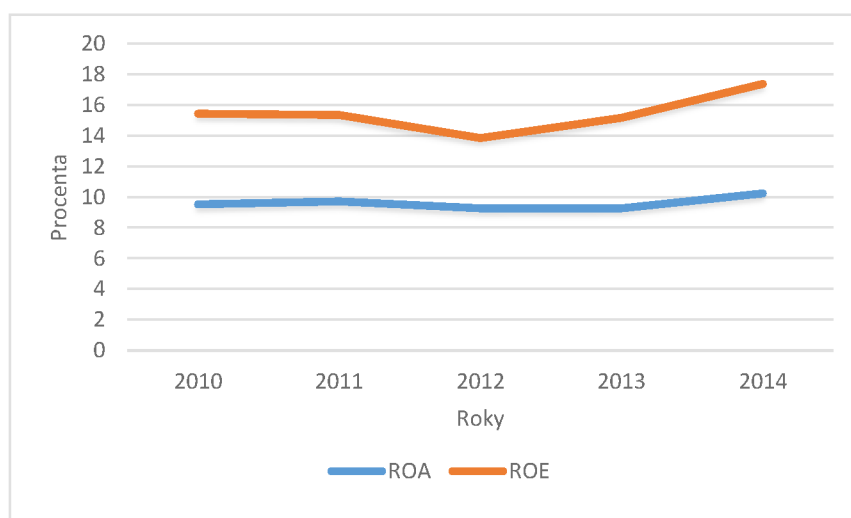
VaK Bruntál, a. s.	EBIT	Aktiva	ROA	VaK Přerov, a. s.	EBIT	Aktiva	ROA
2014	3 794	467 611	0,811 %	2014	20 034	1 577 048	1,270 %
2013	2 951	362 637	0,814 %	2013	13 938	1 589 509	0,877 %
2012	2 948	359 013	0,821 %	2012	15 679	1 579 588	0,993 %
2011	5 905	352 723	1,674 %	2011	13 843	1 608 541	0,861 %
2010	2 950	342 101	0,862 %	2010	9 586	1 624 666	0,590 %
Jablonné nad Orlicí, a. s.	EBIT	Aktiva	ROA	ŠPVS, a. s.	EBIT	Aktiva	ROA
2014	9 808	1 016 783	0,965 %	2014	27 256	265 836	10,253 %
2013	10 689	974 387	1,097 %	2013	23 278	250 611	9,288 %
2012	9 705	935 852	1,037 %	2012	22 130	238 752	9,269 %
2011	12 803	940 842	1,361 %	2011	22 555	231 745	9,733 %
2010	11 616	944 517	1,230 %	2010	23 534	247 007	9,528 %

Zdroj: vlastní zpracování dle příloh č. 1-26

Pokud bychom vycházeli z ukazatele rentability aktiv (ROA), pomocí něhož zjistíme, zda-li se daří z dostupných aktiv generovat zisk, dojdeme k tomu, že nejvyšší hodnoty ROA dosahuje společnost ŠPVS, a.s., konkrétně v roce 2014 dosahuje 10,253 %.

V případě, že bude bráno v potaz z finanční teorie, že ROE má být větší než ROA, tak tento předpoklad **splňuje pouze společnost ŠPVS, a. s.**, společně s dobrou hodnotou v porovnání s oborovým průměrem.

Graf č. 4-2 - Vývoj ROE a ROA v ŠPVS, a. s. v letech 2010 – 2014



Zdroj: vlastní zpracování

## Likvidita

Tab. č. 4-10 - Běžná, pohotová a okamžitá likvidita za rok 2012 - 2014

	Rok	ŠPVS, a. s.	VaK Přerov, a. s.	VaK Bruntál, a. s.	VaK Jablonné nad Orlicí, a. s.
Běžná likvidita	2014	1,34	6,30	2,85	0,51
	2013	1,30	3,92	2,84	0,87
	2012	1,26	3,66	4,27	2,07
Pohotová likvidita	2014	1,30	6,20	2,84	0,47
	2013	1,26	3,86	2,82	0,80
	2012	1,22	3,60	4,24	1,85
Okamžitá likvidita	2014	0,23	4,22	0,98	0,03
	2013	0,15	2,62	0,93	0,08
	2012	0,11	2,27	2,33	0,04

Zdroj: vlastní zpracování dle příloh č. 1-26

Ideální hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5, pohotové likvidity 0,7 – 1,2 a okamžité likvidity 0,2 – 0,6. Ideální hodnota těchto ukazatelů je deklarována každým autorem jinak, ale je zřejmé, že pokud bude běžná likvidita menší než 1, tak společnost není schopná hradit krátkodobé závazky z oběžných aktiv a musí být čerpáno z dlouhodobých zdrojů financování nebo z prodeje majetku.

**Společnost ŠPVS, a. s.** vykazuje tyto ideální hodnoty, pohotovou likviditu má nepatrně vyšší než je optimální hodnota, protože zásoby tvoří zanedbatelný podíl v celkových oběžných aktivech, z důvodu držby pouze za účelem oprav pronajatého či vlastního majetku a k provedení menších externích zakázek.

**Vodovody a kanalizace Přerov, a.s.** vykazují velmi vysokou likviditu, což může znamenat neefektivní zacházení s peněžními prostředky, protože volné peněžní prostředky nevykazují zisk. Nicméně v případě VaK Přerov jde o přípravu na dosud nejvyšší investici od založení společnosti (1. 11. 1993), výše investice se dá předpokládat vyšší než 168 082 000 Kč (tuto částku vynaložila v roce 2014 pro investiční výstavbu).

**VaK Bruntál, a.s.** má také vyšší trend likvidity. V roce 2014 vynaložila necelých 12 000 000 Kč na obnovu vodovodů a v roce 2015 chystá investiční výstavbu ve předpokládané výši 19 750 000 Kč, což může být důvod vyšší likvidity z důvodu přípravy na rozsáhlé investice.

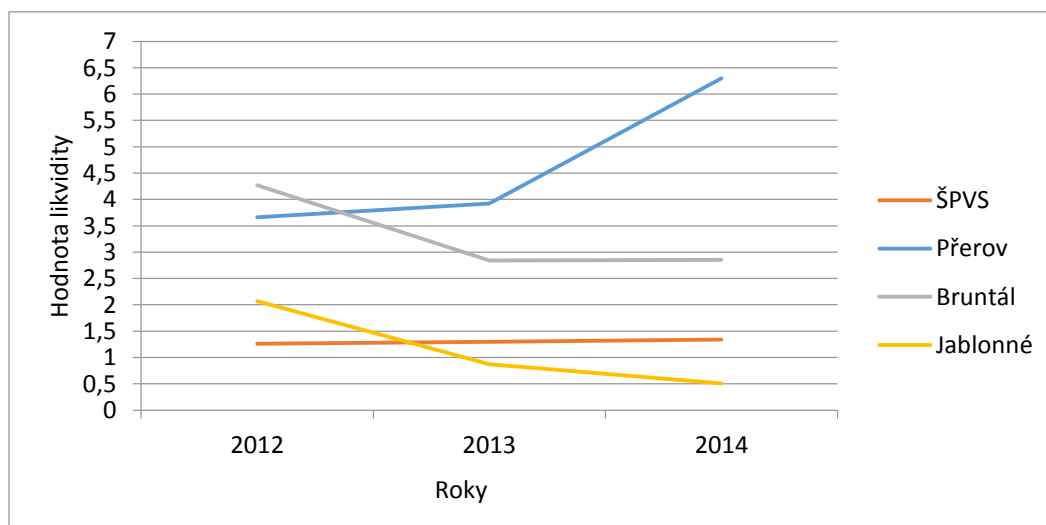
Vodovody a kanalizace Bruntál, a. s. byly zasaženy soudními spory ze strany FOKUS-METAL z důvodu bezdůvodného obohacení ze strany VaK Bruntál, a. s. za užívání pozemků,

kteřé FOKUS-METAL v roce 2005 odkoupil ve veřejné dražbě. Na odkoupených pozemcích se ale nacházel majetek Vak Bruntál. Výsledkem tedy bylo trestní oznámení ze strany FOKUS-METAL ve věci zaplacení 62 500 000 Kč. Opatrnost v této soudní věci a jistý předpoklad možné špatné budoucí finanční situace z důvodu zaplacení soudních poplatků a údajné dlužné částky mohlo vést k vyšší držené likviditě.

**VaK Jablonné nad Orlicí, a. s.** má za sebou složitější finanční situaci, ale nyní se vše obrací k lepšímu. Tato společnost má za sebou vysoké investice a to ve výši 87 000 000 Kč za rok 2014 a necelých 100 000 000 Kč za rok 2013, Finanční situaci v minulých negativně ovlivňovaly právě investice, jelikož byly převážně hrazeny z vlastních zdrojů. Dále v roce 2014 byla zrušena veškerá soudcovská zástavní práva a exekuce spojené s kauzou FOCUS-METAL, což umožnilo čerpání dotací pro rok 2014 i zpětně za rok 2013 zejména pro investici ČOV Letohrad, která byla převážně hrazena také z vlastních zdrojů a také volné nakládání s majetkem VaK Jablonné nad Orlicí, a. s. na území pozemku FOCUS-METAL.

Díky uvolněným dotacím se snížila zadluženost společnosti a objem úvěrů klesl meziročně o 7 900 000 Kč.

**Graf č. 4-3 - Vývoj běžné likvidity v letech 2012 - 2014**



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.6 Obratový cyklus peněz

Tab. č. 4-11 - Obratový cyklus peněz ve dnech za rok 2014 (cash to cash)

Rok 2014	Doba obratu zásob	Doba inkasa	Doba odkladu plateb	Oběhový cyklus peněz
ŠPVS, a.s.	6,83	177,57	166,51	17,89
Vak Přerov, a.s.	3,90	77,19	39,02	42,08
VaK Bruntál, a.s.	0,67	110,31	62,41	48,57
VaK Jablonné nad Orlicí, a. s.	5,87	50,93	75,33	-18,53

Zdroj: vlastní zpracování dle příloh č. 1-26

Obratový cyklus peněz je hlavní ukazatel, který pomáhá určit výši kapitálové potřeby finančního majetku pro financování nákladových potřeb podniku po cyklu. Obecně platí, že čím kratší je oběhový cyklus peněz, tím méně kapitálu je potřeba na financování těchto potřeb. Doporučená hodnota **doby obratu zásob** je 4,5 – 6 dnů. Oborový průměr doby obratu zásob pro rok 2013 je dle ČSÚ stanoven ve výši 22 dnů. Šumperská vodohospodářská společnost má dobu obratu zásob vyšší než je doporučená hodnota, protože zásoby nevyužívá intenzivně, jsou určeny na drobné opravy, ale rychlejší vzhledem k oborovému průměru, což je vynikající výsledek.

Vak Bruntál, a. s. má tento koeficient výrazně nižší, jelikož velikost zásob – konkrétně materiálu je velmi nízká a to pouze ve výši 127 000 Kč a také velikost denních tržeb je nejnižší ze všech porovnávaných společností z důvodu menší velikosti vodárny a to je důvod nízkého vypočteného obratu.

**Doba inkasa** značí platební morálku odběratelů. Vysokou dobu inkasa u společnosti ŠPVS způsobuje velký podíl krátkodobých dohadných pohledávek za fakturaci vodného a stočeného, které ještě nejsou přesně vyčíslené. Pokud by tyto dohadné pohledávky nebyly brány v potaz, ukazatel by se blížil k 50 dnům.

Přijaté zálohy ŠPVS, a. s. tvoří hlavní položku v krátkodobých závazcích, které zvyšují dobu obratu závazků.

**Fakturace** u vodárenských společností probíhá jinak než v běžných průmyslových podnicích. Každý měsíc odběratelé posílají určitou částku vodárnám jako zálohu na zúčtování konečné spotřeby, které probíhá jednou za rok, zpravidla v lednu nebo v únoru. Přijaté zálohy figurují v rozvaze v společnosti ŠPVS, a. s. jako pasivum a spotřeba stanovená odhadem zajišťují růst dohadných účtů aktivních. Z odborné konzultace ve společnosti ŠPVS, a. s.

je známo, že průměrná doba obratu závazku je 14 dní a průměrná doba obratu pohledávek je 30 dnů.

Za rok 2014 byl zjištěn **záporný obratový cyklus** peněz u společnosti VaK Jablonné nad Orlicí, a.s., což je známkou nedostatečné schopnosti hradit své závazky kvůli pozdnímu dostání svých závazků. Finanční problémy lze také pozorovat u nedostatečné likvidity.

Ve finančně zdravé firmě by mělo být zajištěno, že nejdříve budou inkasovány pohledávky od odběratelů a posléze zaplacený závazky dodavatelům (pravidlo solventnosti). Tento předpoklad dle vypočteného obratového cyklu za rok 2014 splňuje pouze VaK Přerov, a. s.



## 4.7 Bankrotní modely

Tab. č. 4-12 - Tafflerův model za rok 2013 a 2014

2013	Váha	ŠPVS, a.s.	VaK Přerov, a.s.	VaK Bruntál, a. s.	VaK Jablonné nad Orlicí, a. s.
R1	0,53	0,19	0,20	0,26	0,14
R2	0,13	1,32	1,56	1,14	0,31
R3	0,18	0,5	0,04	0,03	0,07
R4	0,16	1,17	0,22	0,2	0,25
Pravděpodobnost bankrotu		<b>0,55</b>	<b>0,35</b>	<b>0,32</b>	<b>0,17</b>
		Nízká	Nízká	Nízká	Vysoká
2014	Váha	ŠPVS, a.s.	VaK Přerov, a. s.	VaK Bruntál, a. s.	VaK Jablonné nad Orlicí, a. s.
R1	0,53	0,21	0,49	0,34	0,09
R2	0,13	1,32	1,56	1,14	0,31
R3	0,18	0,51	0,02	0,02	0,11
R4	0,16	1,09	0,22	0,15	0,29
Pravděpodobnost bankrotu		<b>0,55</b>	<b>0,50</b>	<b>0,36</b>	<b>0,15</b>
		Nízká	Nízká	Nízká	Vysoká

Zdroj: vlastní zpracování dle příloh č. 1-26

Tafflerův model je bankrotní model, který nám napovídá o finanční situaci podniku a zda společnost má nebo nemá předpoklad bankrotu. Jediná společnost, která by mohla být dle Tafflerova modelu ohrožena je VaK Jablonné nad Orlicí, a. s.

Tento výsledek se dal v menší míře předpokládat, vzhledem k nedávným finančním problémům, které vodárny měly. Nízký zisk před zdaněním, vysoké krátkodobé závazky (bankovní výpomoci a jiné závazky) a nízká likvidita zapříčiňuje tento výsledek. Nejlépe v tomto hodnocení dopadly Šumperské vodárny.

Uspokojivější výsledky zaznamenává VaK Přerov, a. s. v roce 2014 z důvodu vyššího zisku a snížení krátkodobých závazků – zejména snížení závazků z obchodních vztahů a snížení bankovního úvěru.

**Tab. č. 4-13 - Index IN05 za rok 2012 - 2014**

	Váha	ŠPVŠ, a.s.			VaK Přerov, a.s.		
		2014	2013	2012	2014	2013	2012
A	0,13	1,94	2,00	2,03	8,77	8,91	9,04
B	0,04	0	0	0	18,96	11,11	32,89
C	3,97	0,08	0,08	0,07	0,01	0,01	0,01
D	0,21	1,09	1,17	1,18	0,22	0,22	0,22
E	0,09	1,34	1,30	1,26	3,79	5,67	6,01
Pravděpodobnost bankrotu		<b>0,94</b>	<b>0,92</b>	<b>0,90</b>	<b>2,32</b>	<b>2,18</b>	<b>3,10</b>
		<b>Šedá zóna</b>	<b>Šedá zóna</b>	<b>Šedá zóna</b>	<b>Nízká</b>	<b>Nízká</b>	<b>Nízká</b>
	Váha	VaK Bruntál, a. s.			VaK Jablonné nad Orlicí, a.s.		
		2014	2013	2012	2014	2013	2012
A	0,13	16,58	12,52	12,40	5,40	6,44	7,84
B	0,04	0,00	0,00	0,00	44,72	20,66	12,25
C	3,97	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01
D	0,21	0,15	0,20	0,20	0,29	0,25	0,25
E	0,09	2,88	3,00	5,90	0,48	0,74	1,02
Pravděpodobnost bankrotu		<b>2,47</b>	<b>1,96</b>	<b>2,21</b>	<b>2,62</b>	<b>1,82</b>	<b>1,68</b>
		<b>Nízká</b>	<b>Nízká</b>	<b>Nízká</b>	<b>Nízká</b>	<b>Nízká</b>	<b>Nízká</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle příloh č. 1-26

V šedé zóně se zpravidla nacházejí podniky, které mají 50 % pravděpodobnost bankrotu. Obecný problém bude u koeficientu B (zisk/nákladové úroky), kde se doporučuje udávat jako maximální hodnotu č. 9, což by výrazně změnilo výsledky u VaK Přerov, a. s. a VaK Jablonné, a. s.

Vodárny ŠPVŠ, a. s. mají nulové nákladové úroky a to je v tomto bankrotním „znevýhodňuje“. Dále je zde problematický koeficient A, jelikož podnik ŠPVŠ má velkou hodnotu cizích zdrojů – krátkodobých přijatých záloh, pravděpodobně na vodné a stočné a dohadných účtů pasivních, ale z těchto pasivních zdrojů se neplatí žádné nákladové úroky.

## 4.8 Shrnutí

**Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s.** má velmi silné postavení ve vodárenském odvětví. Ve spolupráci s akciovou společností vodohospodářská zařízení dosahuje vynikajících výsledků.

ŠPVS, a. s. vykazuje ve všech analyzovaných letech nejlepšího výsledku rentability vlastního kapitálu (ROE), v roce 2014 tento ukazatel dosáhl hodnoty 17,38 %, což je 3x vyšší hodnota, než je oborový průměr a v této tendenci by společnost měla dále pokračovat.

Pokud by ŠPVS, a. s. evidovala ve své rozvaze majetek VHZ, a. s. tak by ukazatel dosáhl hodnoty 2,28 %, což je nižší než oborový průměr, ale vyšší než bezriziková sazba za rok 2014. Ukazatel ROA je každoročně nižší než ROE, což je žádané z hlediska toho, že vlastní kapitál je dražší, než cizí. ŠPVS, a. s. vykazuje nejnižší produktivitu práce z přidané hodnoty z důvodu vysoké výkonové spotřeby, která je způsobená poplatkem za pronájem infrastruktury. Přidaná hodnota ale dosahuje druhého nejlepšího výsledku, což je vynikající. Opačný ukazatel hodnoty mzdové náročnosti tudíž musí být zároveň nejvyšší s porovnávanými společnostmi (jedná se jen o velmi minimální rozdíly ve výsledcích), pokud by bylo zapotřebí nutně snižovat náklady, management firmy by nemusel ihned snižovat hodinovou sazbu, ale v dalších letech je doporučeno korigovat růst mzdy, jelikož mzda ve společnosti ŠPVS. a. s. je vysoce nadprůměrná. Čistý pracovní kapitál je vždy kladný, podnik tedy má jistou finanční jistotu (kladný čistý pracovní kapitál naznačuje konzervativní styl financování), ale spojenou s vyššími náklady. Běžná likvidita je mírně nižší než ideální hodnota, pohotová mírně vyšší, z důvodu malých zásob, okamžitá likvidita zcela v normě a tomto trendu by tedy vodárny měly setrvat. Ukazatel vybavenosti práce kapitálem je nejnižší v porovnání s ostatními společnostmi z důvodu nízkého součtu pasiv (zejména vlastního kapitálu). Obratový cyklus peněz je kladný, ale je porušeno pravidlo solventnosti (doba obratu pohledávek by měla být nižší než doba obratu závazků). Ale jak je popsáno výše, vodárenské společnosti fakturují spotřebu vody jednou za rok, proto je výsledek doby obratu pohledávek tak nepříznivý. Pokud by se jednalo například o výrobní společnost, byl by zde doporučen sestavit platební kalendář a hlídat si platební morálku odběratelů. Tafflerův model a index IN 05 jsou bankrotní modely a tedy předpovídají možnost bankrotu. Dle Tafflerova modelu má společnost ŠPVS, a. s. minimální předpověď bankrotu. Dle IN 05 se akciová společnost vyskytuje v šedé zóně, což je způsobeno koeficientem B (zisk/nákladové úroky), kde má nízkou hodnotu z důvodu nulových nákladových úroků a koeficientem A z důvodu vysokých cizích zdrojů (dohadné účty pasivní).

ŠPVS, a. s. má tedy velmi dobrou finanční situaci a vykazuje vždy nejvyšší zisk s porovnávajícími společnostmi. Nic jí tedy nebrání dále pokračovat v obchodních aktivitách.

**Vodovody a kanalizace Přerov, a. s.** evidují velmi vysoký základní kapitál tvořený nepeněžními vklady měst a obcí a také vykazuje nejvyšší přidanou hodnotu (až o 50 %) v porovnání s ostatními vodárenskými společnostmi. Čistý pracovní kapitál a likvidita dosahuje velmi vysokých hodnot, které jsou nejvyšší v porovnání s ostatními společnostmi. Tyto výsledky jsou následkem velké plánované obnovy a výstavby infrastruktury, na kterou se management připravuje. Dlouhodobě vysoká likvidita ale není příliš výhodná.

Rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita aktiv se pohybuje hluboko pod oborovým průměrem a ROE je vždy menší než ROA, což není dobrý výsledek vzhledem k tomu, že náklady na vlastní kapitál je vyšší než na cizí.

Obrátový cyklus peněz je kladný na průměrné úrovni v porovnání s ostatními společnostmi. V této vodárně je dodržováno pravidlo solventnosti (doba obrátu pohledávek je nižší než doba obrátu závazků). Pravidlo je velmi důležité z hlediska dodržení včasné úhrady závazků, je nezbytné obdržet peníze nejdříve od odběratelů a až posléze s nimi zaplatit za závazek dodavatelům.

VaK Přerov, a. s. je velmi silná a stabilní firma vlastněná z 95 % městy a obcemi, kdy v roce 2003 byla sepsána dohoda o společné strategii měst a obcí. VaK zabezpečují obrovské investiční výstavby infrastruktury v řádech milionů korun. Dosud nebyly vyplaceny žádné dividendy z důvodu snahy o získání dotací a zabezpečení dostatečné výše kapitálu na nákladné investice.

Tafflerův model ani index IN 05 nenaznačily jakékoli problémy do budoucna.

Akciová společnost Vodovody a kanalizace Přerov, a. s. vykazuje velmi dobrou finanční situaci a vysoké investice nenarušují likviditu firmy.

**Vodovody a kanalizace Bruntál, a. s.** je jedna z nejmenších společností ve srovnání s ostatními analyzovanými vodárnami. Tento fakt ale neznamena nízkou konkurenceschopnost. Mezi základní cíle této společnosti patří minimalizace podílu nefakturované vody, rozšiřování oblastí, kde by mohly VaK Bruntál, a. s. provozovat kanalizace a vodovody a úspěšné dokončení sporů FOCUS-METAL.

Vodárny evidují vysokou produktivitu práce z přidané hodnoty, která dosahuje vyšší míry než je oborový průměr a v tomto trendu by měly jistě pokračovat.

Vybavenost práce kapitálem vykazují dokonce nejvyšší v porovnání s ostatními společnostmi. Čistý pracovní kapitál je druhý nejmenší v porovnání s konkurencí, ale je kladný, takže likvidita firmy je neohrožena.

Ukazatel ROE je hluboko pod oborovým průměrem a dokonce i bezrizikovou sazbou.

ROA je vždy vyšší než ROE, což není dobrý výsledek.

Likvidita je poněkud vyšší z důvodu kapitálově velmi náročných plánovaných investic do infrastruktury, určitý podíl na zvýšené likviditě může mít na svědomí kauza FOCUS-METAL, kvůli možnému peněžnímu postihu (i když tento výrok soudu je velmi nepravděpodobný) a soudním nákladům.

Akciová společnost dle výsledků dob obratu pohledávek a závazků nedodržuje pravidlo solventnosti.

VaK Bruntál a. s. v roce 2014 neměla žádnou půjčku ani úvěr, management se tedy nemusí obávat nákladů z finanční tísně.

Bankrotní modely IN 05 a Tafflerův model nepředvídají možnost bankrotu.

VaK Bruntál, a. s. je tedy stabilní a finančně zdravou prosperující firmou.

**Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a. s.** se momentálně nachází v dočasně horší finanční situaci než ostatní analyzované vodárny.

Čistý pracovní kapitál je vykazován záporný a vzniká tzv. „nekrytý dluh“, to znamená, že firma nemá dostatečný kapitál pro financování svých činností.

Obrátový cyklus peněz je také záporný, což je známkou nedostatečné platební schopnosti hradit své závazky.

Likvidita je na velmi alarmující nízké úrovni, tento trend musí být v budoucnu změněn.

Tato dočasná peněžní tíseň vznikla z důvodu soudního sporu s FOKUS-METAL. Firma financovala velmi vysoké výdaje na investice do infrastruktury ze svých zdrojů, úvěry a exekuce zapříčinily nízkou likviditu. VaK Jablonné nad Orlicí, a. s. ale vyhrály soudní spor, soudnická zástavní práva byla zrušena a nyní jsou úspěšně uvolňovány dotace za rok 2014 i 2013. Finanční situace se za rok 2014 lepší a bude lepší.

Díky uvolněným dotacím se snížila zadluženost společnosti a objem úvěrů klesl meziročně o 7 900 000 Kč.

Produktivita práce z přidané hodnoty se nachází mírně nad úrovní oborového průměru, v tomto trendu by tedy vodárny měly zcela jistě dále pokračovat.

Vodárny vykazují nejnižší mzdovou náročnost v porovnání s ostatními vodárnami, tento výsledek je z hlediska nákladovosti velice vítaný.

Rentabilita vlastního kapitálu je hluboko pod oborovým průměrem a bezrizikovou sazbou. Ukazatel ROA je větší než ROE, což je špatný výsledek.

Přes všechna úskalí, která vodárna musela překonat, VaK Jablonné nad Orlicí, a. s. dokázaly zvýšit mzdovou produktivitu o 0,72 % z důvodu meziročního růstu tržeb o 18 % a v tomto postupu jistě budou v dalších letech pokračovat.

Bankrotní model IN 05 nepředpovídá v budoucnu možnost bankrotu.

Naopak Tafflerův model předpovídá v blízké budoucnosti vysokou možnost bankrotu, což se vzhledem k předcházejícím událostem v minulosti dá predikovat. Nízký zisk před zdaněním, vysokou hodnotu krátkodobých závazků a nízká likvidita jsou příčinou špatného výsledku Tafflerova modelu.

I přes veškeré finanční problémy a hrozby, které vodárnám hrozí, má akciová společnost Jablonné nad Orlicí velmi vysoký potenciál a pravděpodobnost, že se vrátí do finančně dobré situace. Aby byl v budoucnosti zajištěn pozitivní růst likvidity, je nezbytně nutné minimalizovat extrémně náročné investice a zaměřit se pouze na nezbytné opravy.

## 5 Návrhy a doporučení

V následujících řádcích budou krátce popsány možné návrhy pro vodárenské odvětví.

Technologie **walk-by** může být v blízké budoucnosti velkou inovací, na které by se měli ostatní vodárny také pokusit podílet nebo vyvinout obdobnou technologii, která může být ještě produktivnější. Na této revoluční inovaci již pracují Ostravské vodárny a kanalizace a. s. prostřednictvím svého pilotního projektu SMART METERING. Cílem walk-by je dálkový odečet vodoměrů s radiovým modulem realizovaný formou pochůzky po domech za pomoci USB modemů pro počítače (notebooky). Přináší minimalizaci počtu neodečtených měřidel, zvýšení bezpečnosti práce a „pohodlnější“ odečet, pokud se měřidla nacházejí v špatně přístupných prostorách. Tato technologie tedy přináší mnoho pozitivit a může být příčinou snížení mzdových nákladů pracovníků, kteří momentálně chodí opisovat měřidla, ale pouze na dálku obdrží potřebná data.

Existují také měřidla s radiovými modulem, která automaticky „posílají“ data (bezdrátový přenos) až na webovou stránku. Na chodby jsou nainstalovány sběrače dat (repeatery) a zapojen jeden ethernetový model do sítě internet. Pokud se bude jednat o páteřní síť v obci či městě, repeater je umístěn na sloup veřejného osvětlení (dosah cca 400 m) a ethernetový kabel se tu vyskytne v podobě modemu, který je umístěn v určité vhodné lokalitě daného místa.

Odečty s novými vodoměry jsou také výhodnější pro konečné spotřebitele. Zákazníci v bytovém domě celkem zaplatí za vodu, která protekla hlavním vodoměrem a součet všech bytových vodoměrů nikdy nedává celkový součet zcela jednoduchého důvodu. Stávající nepřesné vodoměry jsou nepřesné, takže nevidují pomalé průtoky (pomalý průtok WC, dlouhé napouštění WC). Bohužel, rozdíl mezi hlavním vodoměrem a bytovými vodoměry musí být doplacen, jelikož voda byla spotřebována a právě tato „nepřesnost“ navyšuje cenu vody spotřebitelům. Vodoměr s radiovým modulem v technologii walk-by, který by byl umístěn v bytu panelového domu. Cena je stanovena na 400 Kč – 700 Kč, je závislá zejména na použité technologii. Radiový modul stojí 700 Kč – 2000 Kč (záleží na velikosti), USB modem 2500 Kč a software je zdarma. Cena vodárenských měřičů se pohybuje v rozmezí 2 000 Kč – 9 000 Kč, dle počtu bytů využívá tento vodárenský měřič.

Pokud by vedení chtělo zřídit úplnou automatizaci, je zde potřeba počítat s investicí do opakovacích přibližně v ceně 10 000 Kč za kus (cena se může lišit dle dosahu), modem

je v ceně kolem 6 000 Kč. V této verzi je nezbytně nutné zprovoznit i server, kdy se za každé měřidlo platí 20 Kč/měsíčně.

Cenové návrhy byly telefonicky prokonzultovány s obchodním ředitelem společnosti Maddalena s. r. o. Cena se vždy odvíjí od technologické náročnosti a dle požadavků na výstup. Je na místě zvážit tuto investici v řádech desetiletí a mzdové náklady, které jsou vynakládány „zbytečně“ pochůzkami, které nejsou zapotřebí. Tato technologie je nevyhnutelnou budoucností.

Mezi hlavní dlouhodobé cíle vodáren by měla být zařazena zvýšená snaha o **snižování nefakturované vody**, snižování přináší nižší náklady a tímto se zvyšuje se aktivita a rentabilita společnosti. S tímto cílem bude jistě spojen velký důraz na preventivní kontroly, včasné rozpoznání poruch či skrytých závad a opravy vodárenské infrastruktury. Jistý podíl má také ale příroda (velmi nízké venkovní teploty mohou zapříčinit mimořádné poruchy a havárie a tedy únik vody).

**Výhra v soutěži o provozovatele vodárenské infrastruktury** by mohla zajistit provozování většího infrastrukturního majetku a tímto by vodárny mohly inkasovat další peněžní prostředky za vodné a stočné. Je tedy velmi důležité zvyšovat počet smluv na provozování infrastruktury.

**ČSN OHSAS 18001** (Bezpečnost a ochrana zdraví při práci BOZP) je nejmladší „systém“, který zajišťuje splnění legislativních norem v oblasti BOZP, minimalizuje náklady spojené s úrazy a chrání tím zdraví všech zaměstnanců. Norma je určená pro všechny obory i velikosti firem. Vodárenství patří mezi rizikovější odvětví, což je důvodem proč je výhodné tuto normu aplikovat, stejně jako tak učinily vodárny Moravská vodárenská, a. s. a Ostravské VaK a. s. Na základě telefonické komunikace s obchodní manažerkou PRO-CERT, s. r. o. byla stanovena cena za certifikační audit 51 000 Kč a dozorový audit 37 500 Kč. Platnost certifikátu je stanovena na tři roky, kdy první rok je prováděn certifikační audit a další dva roky dozorový audit. Cena byla koncipována přesně pro společnost ŠPVS, a. s. Reálná cena za tuto certifikaci se může lišit v závislosti na různých faktorech (počet provozoven, jak je plněna povinná dokumentace BOZP atd.)



**Energetická soběstačnost čistíren** odpadních vod není vzdálenou a pomíjivou budoucností, ale realitou. Vodárny Plzeň již dnes dosahují 85 % energetické soběstačnosti a právě tato vysoká úspora energií by mohla motivovat vodárny k úvaze nad zřízením elektrárny. [34] Vybudování takovéto čistírny odpadních vod by mohlo být námětem k bakalářské práci pro technické obory.

Zvýšení tržeb může být realizováno prostřednictvím **rozvoje vedlejších aktivit**. Konkrétně VaK Jablonné nad Orlicí, a. s. v roce 2014 zaznamenaly růst tržeb o 18 % a 46 % tržeb tvoří výnosy z ostatních služeb. Jedná se zejména o **tlakové mytí vozidel, stavební výrobu, dílenské činnosti, nákladní a specializovanou dopravu**. Tyto služby mohou být řešením k udržitelnému vývoji zisku i přes dlouhodobou tendenci klesání fakturované vody. Je tedy doporučen market research po jakých aktivitách je neuspokojená poptávka a které na trhu v dané oblasti chybí.

Ve městě Milwaukee v USA je dokonce vyráběno z odpadní vody velmi **kvalitní hnojivo** a v Arrasu ve Francii je využíváno **teplo** z odpadních vod k výhřevu veřejného bazénu, čímž jsou nejen sníženy náklady na fosilní paliva, ale také je tímto chráněna naše planeta. [34]

Při provozování čistíren odpadních vod je produkován **bioplyn**, který může být dále využit k výrobě elektřiny a ta prodána do distribuční rozvodné sítě.

**Termínované vklady** jsou výborným řešením k „využití“ dočasné vysoké likvidity z jakýchkoli důvodů. Pokud management ví, že peněžní prostředky nebudou zapotřebí do týdne, měl by zvážit využití termínovaného vkladu po dobu 7 dní. Pokud peněžní prostředky nemusejí být k dispozici již za 7 dní, mohou být využity termínované vklady i na 14 dnů, či v řádu měsíců.

## 6 Závěr

Management vodárenských společností se může ocitnout v nejrůznějších situacích a dokonce i soudní spory se tomuto odvětví nevyhnou. Často je nutné činit důležitá rozhodnutí, která se promítnou do výsledků finanční analýzy. Plánovaná a kapitálově náročná investice do obnovy a tvorby nové infrastruktury se projeví ve zvýšené likviditě, táhlé soudní spory mohou vést k zadluženosti a zastavení příjmů z dotací, špatné platební schopnosti, což vede k agresivnímu stylu financování. Velký podíl základního kapitálu v poměru se ziskem vede k nízké rentabilitě vlastního kapitálu a vyšší mzdy vedou k nižší mzdové produktivitě.

Každé rozhodnutí tedy vede k určitým „následkům“, se kterými je zapotřebí počítat.

Všechny analyzované společnosti mají před sebou pravděpodobně perspektivní budoucnost, dokonce i vodárny Jablonné nad Orlicí, a. s., které mají za sebou nelehké období.

Management společnosti ŠPVS, a. s. by měl nadále setrvat ve zvyšování rentability vlastního kapitálu a mzdové produktivity, udržovat stávající míru fluktuace, likvidity a obrátového cyklu peněz. Mzdová náročnost bude v budoucnu snížena, pokud nebude trend meziročního růstu mezd na stejné úrovni jako doposud. Výše průměrné mzdy pracovníka ŠPVS, a. s. je totiž velmi nadprůměrná.

V budoucnu bude velmi podstatné se nspecializovat pouze na čištění a rozvod pitné vody, protože podíl spotřebované vody dlouhodobě klesá a s ním tedy i zisky vodáren. Walk-by nebo zcela automatické odečítání vodoměrů bude také velmi brzy značně diskutovaným tématem.

# Seznam použité literatury

## Knižní zdroje

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha: Fragment Praha, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [3] D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty 2015*. 6. vyd. Olomouc: Anag, 2015.. ISBN 978-80-7263-934-2.
- [4] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [5] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kolektiv. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [6] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.
- [7] HRDÝ, Milan a Michaela HOROVÁ. *Finance podniku*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [9] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [10] MACUROVÁ, Pavla, Naděžda KLABUSAYOVÁ a Leo TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3791-8.
- [11] POPESKO, Boris. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [12] RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [13] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [14] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

- [15] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA a kolektiv. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.
- [16] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [17] ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

### Internetové zdroje

- [18] BÁBÍKOVÁ, Jana. *Cena vody v ČR podléhá striktní regulaci*. Vodarenstvi.cz [online]. 2009 [20. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.vodarenstvi.cz/clanky/cena-vody-v-cr-podleha-striktni-regulaci>
- [19] BÁBÍKOVÁ, Jana. *Vodárenství v řeči paragrafů*. Vodarenstvi.cz [online]. 2009 [20. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.vodarenstvi.cz/clanky/vodarenstvi-v-rci-paragrafu>
- [20] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Ekonomické výsledky průmyslu ČR – 2013* [online]. 2015 [20. 1. 2016]. Dostupné z <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2013>
- [21] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Obyvatelstvo* [online]. ČSÚ [25. 3. 2016]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo\\_lide](https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide)
- [22] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. ČSÚ: *Vybrané údaje za Olomoucký kraj – mzdy* [online]. ČSÚ [25. 3. 2016]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/documents/266810/25810362/OLK\\_mzdy.xlsx/38752b50-1d7a-4ce2-94c9-4357283f5085?version=1.8](https://www.czso.cz/documents/266810/25810362/OLK_mzdy.xlsx/38752b50-1d7a-4ce2-94c9-4357283f5085?version=1.8)
- [23] GEUSSOVÁ, Milena. *Veolia Voda představila nový koncept pro efektivní využívání energie ve vodárenství*. Vodarenstvi.cz [online]. 2012 [2. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.vodarenstvi.cz/clanky/voda-je-zajimavym-zdrojem-energie>
- [24] HOLÝ, Daniel. *Mzdy - vývoj mezd, průměrné mzdy 2016*. Kurzy.cz [online]. 2015 [15. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>
- [25] KAJNAR, Petr. *Výroční zpráva 2014*. Pravdaovode.cz. [online]. 2014 [10. 2. 2016]. Dostupné z: <http://pravdaovode.cz/wp-content/uploads/vz/ov/ov-vz-14.pdf>

- [26] KOHOUT, Josef. *Ukazatele produktivity a vybavenosti práce*. Analyzujaproved.cz [online]. 2014 [8. 2. 2016]. Dostupné z: [http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_2975&p2=CultureOID\\_INT\\_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=58293&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_2975&p2=CultureOID_INT_1&acode=e137e3e8865094552d473da739d2ed)
- [27] Ministerstvo práce a sociálních věcí. MPVS: *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [online]. 2015 [15. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/871>
- [28] NIVET, Manuel. *Výroční zpráva 2014*. spvs.cz [online] 2014 [1. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.spvs.cz/images/vyrocnizpravy/VZ%202014.pdf>
- [29] *Operační program životního prostředí. Prioritní osa 1 čistota vody*. Opzp.cz [online]. 2015 [15. 4. 2016]. Dostupné z: <http://www.opzp.cz/>
- [30] *Pravidla v rámci programu 129 250*. Eagri.cz [online]. 2016 [20. 1. 2016]. Dostupné z: <http://eagri.cz/public/web/mze/dotace/narodni-dotace/dotace-ve-vodnimhospodarstvi/vodovody-a-kanalizace/pravidla-v-ramci-programu-129-250.html>
- [31] Projekt HR monitor. *Lidé motivovaní širokou nabídkou benefitů jsou nejméně o pětinu výkonnější*. TREXIMA s. r. o. [online]. 2013 [6. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/motivace-benefity>
- [32] Projekt HR monitor. *Personální procesy ve firmách v ČR*. TREXIMA s. r. o. [online]. 2013 [6. 3. 2016]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/Media/Default/Page/HR%20Monitor.pdf>
- [33] Projekt HR monitor. *Výběr pracovníků a adaptační proces ve firmách v ČR*. TREXIMA s. r. o. [online]. 2014 [13. 3. 2016]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/7994087-Hr-monitor-vyber-pracovniku-a-adaptacni-proces-ve-firmach-v-cr-duben-2014-hr-monitor-vyber-pracovniku-a-adaptacni-proces-2014-strana-1.html>
- [34] RIET-HUCHELOUP, Marie. *Planeta*. Veolia.cz [online]. 2015 [22. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.veolia.cz/sites/g/files/dvc161/f/assets/documents/2015/12/Planet-12-2015-nahled-sm.pdf>
- [35] *Sbírka listin Šumperská provozní vodohospodářská společnost, a. s.* Or.justice.cz [online]. [1. 3. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=141614>
- [36] *Sbírka listin VaK Bruntál, a. s.* Or.justice.cz [online]. [1. 3. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=205857>

- [37] *Sbírka listin Vodovody a kanalizace Jablonné nad Orlicí, a. s.* Or.justice.cz [online]. [1. 3. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=711820>
- [38] *Sbírka listin Vodovody a kanalizace Přerov, a. s.* Or.justice.cz [online]. [1. 3. 2016]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=508951>
- [39] SOVAK ČR. *Cena vody 2016* [online]. 2016 [5. 3. 2016]. Dostupné z: <http://sovak.cz/clanky/ceny-vody-2016>
- [40] VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Ministerstva*. Vlada.cz [online]. 2016 [20. 2. 2016]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/clenove-vlady/ministerstva/>
- [41] *Výnos desetiletého státního dluhopisu (maastrichtské kritérium) - ekonomika ČNB*. Kurzy.cz [online]. 2015 [5. 1. 2016]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-desetileteho-statniho-dluhopisu-maastrichtske-kriterium/>

### **Zákony**

- [42] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění

### **Interní zdroje**

- [43] Klasifikační katalog společnosti 2015 ŠPVS, a. s.
- [44] Kolektivní smlouva 2015 ŠPVS, a. s.
- [45] Mzdový řád 2015 společnosti ŠPVS, a. s.
- [46] Vývoj průměrné hrubé mzdy v letech 2009-2014, ŠPVS, a. s.
- [47] Vývoj příchodů a odchodů v letech 2011-2014, ŠPVS, a. s.

## Seznam zkratek


a.s.	Akciová společnost
Aktiva	A
CZ	Cizí zdroje
ČOV	Čistírna odpadních vod
ČSÚ	Český statistický úřad
DO	Doba obratu
MF	Ministerstvo financí
MZ	Ministerstvo zemědělství
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NÚ	Nákladové úroky
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
SOVAK	Sdružení oborů vodovodů a kanalizací České republiky
ŠPVS	Šumperská provozní vodohospodářská společnost
T	Tržby
V	Výnosy
VaK	Vodovody a kanalizace
VHZ	Vodohospodářská zařízení
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
ZAM	Zaměstnanci

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 6. 5. 2016 .....

  
.....  
jméno a příjmení studentky